



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

경영학 박사학위 논문

지각된 기업의 사회적 책임이 이직  
의도에 미치는 영향:

서번트 리더십으로 조절된 일의 의미의  
매개효과를 중심으로

(Perceived Corporate Social Responsibility  
on Turnover Intention :  
Role of Meaning of Work and Moderating  
Effect of Servant leadership)

울산대학교 일반대학원

HRD컨설팅학 전공

이 승 원

지각된 기업의 사회적 책임이 이직  
의도에 미치는 영향:

서번트 리더십으로 조절된 일의 의미의  
매개효과를 중심으로

지도교수 김 병 직

이 논문을 경영학 박사학위 논문으로 제출함

2024년 8월

울산대학교 일반대학원

HRD컨설팅학 전공

이 승 원

이승원의 경영학 박사학위 논문을 인준함

심사위원 김해룡



심사위원 김성훈



심사위원 최현주



심사위원 안성익



심사위원 김병직



2024년 8월

울산대학교 일반대학원



## 국 문 초 록

# 지각된 기업의 사회적 책임이 이직 의도에 미치는 영향: 서번트 리더십으로 조절된 일의 의미의 매개효과를 중심으로

이승원(울산대학교 대학원 HRD컨설팅학과 박사과정)

김병직(울산대학교 대학원 HRD컨설팅학과 교수)

---

### 요약

한국은 정부 주도로 대기업 중심의 고속 성장을 이룬 과정에서, 기업의 윤리 및 사회적 책임과 역할에 대한 인식이 미비하였다. 최근 4차 산업혁명의 시대를 맞이하여, 새로운 경제성장 및 지속 가능한 발전을 추구하고 선진 경제활동의 조성하기 위하여 기업의 CSR 활동은 더욱 중요하게 여겨지고 있다. 기업의 사회적 책임이 구성원들의 이직 의도에 미치는 영향을 살피는 것은 매우 중요한 일이다. 이에 본 연구에서는 지각된 CSR이 일의 의미를 거쳐 이직 의도에 미치는 영향을 알아보고 동시에 서번트 리더십에 의해 조절된 일의 의미가 이직 의도에 미치는 영향을 실증하고자 한다. 이에 더해 서번트 리더십이 지각된 CSR의 긍정적 영향을 가속시킨다는 것을 밝히고자 하였다.

연구가설 검증을 위해 본 연구에서는 현재 한국에 있는 다양한 크기, 형태를 지닌 기업들에 근무하고 있는 근로자들이 세 시점에 걸쳐 수집된 700부의 설문지 중 미완성 등의 불성실한 답변을 제외하고 총 413부의 자료를 활용하였다. 수집된 데이터의 신뢰성과 유효성은 SPSS 23.0와 AMOS 22.0에 의해 검증되었다.

연구결과 지각된 CSR은 일의 의미에 정(+)의 영향을 미치고, 지각된 CSR은 이직 의도에 부(-)의 영향을 미쳤다. 일의 의미는 이직 의도에 부(-)의 영향을 미쳤으며 일의 의미는 지각된 CSR과 이직 의도에 미치는 영향을 불완전매개 역할을 하는 것으로 확인하였다. 또한 서번트 리더십은 지각된 CSR과 일의 의미의 관계를 조절하는 것을 확인하였다.

본 연구는 지각된 CSR과 이직 의도 사이에서 일의 의미의 매개효과와 지각된 CSR과 일의 의미에서 서번트 리더십의 조절효과를 실증적으로 구명하였다는 점에서 이론적 시사점을 가진다. 또한 서번트 리더십의 필요성을 실증하였다는 점에서 실무적 함의점이 존재한다.

---

주제어: 지각된 CSR, 일의 의미, 서번트 리더십, 이직 의도

---

## 목 차

제1장 서론 .....	1
제2장 이론적 배경 .....	7
제1절 지각된 기업의 사회적 책임 .....	7
제2절 이직 의도 .....	18
제3절 일의 의미 .....	25
제4절 서번트 리더십 .....	34
제3장 연구 설계 .....	42
제1절 지각된 기업의 사회적 책임과 이직 의도 .....	42
제2절 지각된 기업의 사회적 책임과 일의 의미 .....	45
제3절 일의 의미와 이직 의도 .....	47
제4절 일의 의미의 매개효과 .....	50
제5절 서번트 리더십의 조절효과 .....	53
제4장 연구 방법 .....	57
제1절 연구 모형 .....	57
제2절 연구 대상 .....	58
제3절 측정 도구 .....	60
1. 지각된 CSR .....	60
2. 일의 의미 .....	61
3. 서번트 리더십 .....	62
4. 이직 의도 .....	62
5. 통제 변수 .....	63
6. 설문지 구성 .....	63



<b>제5장 실증 분석</b> .....	<b>64</b>
제1절 분석방법 .....	64
1. 신뢰도 측정 .....	64
2. 타당성 검증 .....	65
3. 상관관계 분석 .....	69
제2절 구조 모형 검증 .....	71
제3절 가설 검증 .....	72
1. 지각된 CSR과 이직 의도, 일의 의미의 관계 .....	72
2. 최종모형의 간접효과 유의성 분석 .....	73
3. 서번트 리더십의 조절효과 .....	74
4. 가설 검증결과 요약 .....	75
<b>제6장 결론</b> .....	<b>76</b>
제1절 연구 요약 .....	76
제2절 이론적 및 실무적 시사점 .....	77
1. 이론적 시사점 .....	77
2. 실무적 시사점 .....	80
제3절 한계점 및 향후 연구방향 .....	82
1. 한계점 .....	82
2. 결론 .....	83
참고문헌 .....	84
설문지 .....	108

## 표 목 차

<표 1> 사회적 책임 행위의 동기 .....	15
<표 2> 기업의 사회적 책임의 개념 .....	17
<표 3> 이직 의도의 개념 .....	21
<표 4> 일의 의미 개념과 구성요소 .....	31
<표 5> 서번트 리더십의 개념과 구성요소 .....	38
<표 6> 가설 내용 요약 .....	56
<표 7> 응답자의 일반적 특성 .....	59
<표 8> 설문지 구성 .....	63
<표 9> 변수의 신뢰도 검증결과 .....	65
<표 10> 탐색적 요인분석 검증결과 .....	66
<표 11> 확인적 요인분석 검증결과 .....	67
<표 12> 카이자승( $\chi^2$ ) 차이 검증결과 .....	68
<표 13> 주요 변인의 평균, 표준편차 및 상관관계 분석결과 .....	70
<표 14> 대안 모형의 적합도 비교 .....	72
<표 15> 부트스트래핑 결과 .....	74
<표 16> 가설 검증 결과의 요약 .....	75

## 그림 목 차

<그림 1> 연구 모형 .....	57
<그림 2> 연구 모형 .....	71
<그림 3> 대안 모형 .....	71
<그림 4> 최종 연구 모형 .....	72
<그림 5> 서번트 리더십의 조절효과(서번트 리더십-일의 의미) .....	75

## 제1장 서론

기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility, 이하 CSR)이 기업의 경쟁우위와 생존 확보를 위한 기업의 중요한 전략적 속성으로 인식 (Porter & Kramer, 2006)되면서 CSR에 대한 사회나 기업의 관심이 증가하고 있다(Aguilera et al. 2007; Balmer 1998; Sen & Bhattacharya 2001; Zenisek 1979). 이러한 배경에는 CSR이 기업의 지속가능 경영을 위한 전략적 요소이자 다양한 이해관계자(사회, 직원, 고객, 주주)가 요구하는 기업의 책무로 인식되고 있다(Carrol, 1999; Rowley & Berman, 2000).

특히 한국은 정부 주도로 대기업 중심의 고속 성장을 이룬 과정에서, 기업의 윤리 및 사회적 책임과 역할에 대한 인식이 미비하였다. 최근 4차 산업혁명의 시대를 맞이하여, 새로운 경제성장 및 지속 가능한 발전을 추구하고 선진 경제활동의 조성하기 위하여 기업의 CSR 활동은 더욱 중요하게 여겨지고 있다.

CSR은 다양한 방식으로 설명되었지만, 대다수 연구자는 CSR이 이해관계자의 요구사항(예: 직원, 고객, 지역사회, 정부, 환경)을 충족함으로써 경제적, 사회적, 환경적 이익을 증진하는 다양한 활동과 정책을 의미한다고 동의했다(McWilliams & Siegel, 2000; Rowley & Berman, 2000).

기업의 사회적 책임에 대한 사회나 기업의 관심이 증가하면서(Aguilera et al. 2007; Balmer 1998; Sen and Bhattacharya, 2001; Zenisek 1979), CSR을 어떻게 정의할 것인가에 대한 연구도 활발히 이루어졌다. 시대적 흐름에 따른 CSR의 개념과 역할은 초기 1970년대에 사회적 환경에 대한 대응 또는 반응으로 사회적 성과 달성을 강조하였으며(Carroll, 1999), 1980년대 이후 CSR는 Freeman(1984)의 이해관계자이론(stakeholder

theory)의 관점에서 기업의 생존을 위한 이윤 창출이 우선되어야 하며, 이를 위해서 사회와 주주 모두에게 이익이 되는 기업의 재무적 성과로 관심이 흘렀다(McGuire, Sundgren & Schneeweis, 1988). 이후 CSR에 관한 관심은 조직 수준을 넘어 개인 수준에서 조직의 다양한 이해관계자들이 CSR을 어떻게 인식하고 반응하는가에 중점을 두며(Barnett, 2007; Schuler & Cording, 2006) CSR이 조직의 지속가능경영을 위한 이해관계자 및 전략적 관점으로 주목받았다.

한편, CSR은 조직 수준과 개인 수준으로 구분할 수 있는데, 조직 수준에서의 CSR 연구들은 전략, 마케팅, 재무 등의 영역에서 기업을 분석단위로 삼는 것이 조직 수준에서 많이 이루어져 왔다(정홍준, 2016; 신민주, 2016; Devinney, 2009). 특히 기업의 CSR이 조직 수준의 재무적·비재무적 성과를 향상하게 시키는지를 검증해 왔는데, CSR은 기업의 평판이나 명성(Brammer & Pavelin, 2006), 기업과 기업의 제품에 대한 소비자의 평가(Sen & Bhattacharya, 2001), 투자에 대한 매력(Graves & Waddock, 1994), 그리고 재무적 성과(Brammer & Millington, 2008; Doh, Howton, Howton, & Siegel, 2010; Gillan, Koch & Starks, 2021) 등을 향상하게 시킨다고 보고했다. CSR 활동을 촉진하는 조직 수준의 특성이 무엇인지를 규명하는 연구들이 큰 비중을 차지해 왔다고 볼 수 있다. 그런데도, 적지 않은 선행연구들에서는 CSR이 조직의 구성원 개인에게 어떤 영향을 미치는지 밝히고 있다(Aguinis & Glavas, 2012; Rupp & Mallory, 2015; Gond, El Akremi, Swaen, & Babu, 2017).

예를 들어, CSR은 조직구성원의 행동과 인식, 태도에 긍정적인 영향을 미쳐 조직시민행동, 조직신뢰, 조직몰입, 직무만족 등을 향상하게 시킨다고 알려져 있다(Brammer et al. 2007; De Gilder et al. 2005; Dhanesh 2014, Farooq et al. 2014; Hofman & Newman, 2014; Maignan & Ferrell, 2004; Stites & Michael, 2011; Turker 2009).

이렇게 CSR이 조직구성원 개인의 태도, 인식, 행동에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구들이 있었지만, 충분히 설명하지 못한 측면들이 여전

히 존재한다(Aguinis & Glavas, 2012; Gond, Rupp & Mallory, 2015; El Akremi, Swaen, & Babu, 2017; Fatima & Elbanna, 2022; Velte, 2021). 조직구성원의 개인의 인식에 대한 개념으로 등장한 지각된 기업의 사회적 책임(CSR)이라는 개념은 최근 몇 년간 학계 연구에서 상당한 주목을 받고 있다. 지각된 CSR은 기업의 CSR 활동에 대한 이해관계자의 주관적인 평가와 해석을 의미하며, 이는 기업의 실제 CSR 성과와 다를 수 있다(Glavas & Kelley, 2014; Kim & Ferguson, 2018). 이러한 인식은 개인의 개인적 가치, 기대, CSR 관련 정보에 대한 노출 등 다양한 요인을 기반으로 형성된다(De Roeck, K., & Maon, F. 2018; Wang et al., 2016). 학자들은 지각된 CSR을 이해하는 것이 기업에 대한 이해관계자의 태도와 행동에 상당한 영향을 미칠 수 있으므로 중요성을 강조해 왔다(Lee & Yoon, 2020). 예를 들어, 소비자들이 기업을 사회적으로 책임 있다고 인식할 때, 그들은 기업에 대한 긍정적인 태도, 신뢰 및 충성도를 높일 가능성이 높다(Park et al., 2017). 마찬가지로, 자신의 조직을 사회적으로 책임 있다고 인식하는 직원들은 더 높은 수준의 조직 몰입, 직무 만족, 조직 시민 행동을 보이는 경향이 있다(De Roeck & Maon, 2018). 지각된 CSR을 형성하는 커뮤니케이션의 역할도 연구를 통해 강조되고 있다. 기업은 CSR을 이해관계자에게 알리고 긍정적인 기업 이미지를 구축하기 위해 CSR 커뮤니케이션에 적극적으로 참여한다(Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. 2010; Kim & Ferguson, 2019). 그러나 CSR 커뮤니케이션의 효과는 메시지 내용, 채널 신뢰도 및 이해관계자의 기존 태도와 같은 다양한 요인에 따라 달라진다(Du et al., 2010). 또한 기업의 CSR 활동과 실제 활동 간의 불일치는 이해관계자의 회의와 부정적인 인식을 초래할 수 있다(Glavas, A., & Kelley, K. 2014; Kim, S., & Ferguson, M. T. 2018; Kim, S., & Ferguson, M. T. 2019; Schmeltz, 2012). 지각된 CSR을 측정하기 위해 연구자들은 다양한 척도와 프레임 워크를 개발했다. 예를 들어, Turker(2009)는 직원, 고객, 정부 및 사회를 포함한 다양한 이해관계자 그룹을 대상으로 지각된 CSR을 평가하는 다

차원 척도를 제안했고, 다른 학자들은 환경 책임(Rahman & Post, 2012) 및 윤리적 책임(García de los Salmones et al., 2005; Lee, E. M., & Yoon, S. J. 2020; Park, J., Lee, H., & Kim, C. 2014;)과 같은 지각된 CSR의 특정 차원에 초점을 맞추고 있다. 결론적으로 지각된 CSR의 개념은 기업의 사회적 책임에 대한 이해관계자의 평가의 주관적인 성격을 강조한다. 이러한 인식에 영향을 미치는 요인과 이해관계자의 태도 및 행동에 미치는 영향을 이해하는 것은 CSR 노력의 이익을 극대화하고자 하는 기업에게 매우 중요하다. CSR 분야가 지속적으로 발전함에 따라 다양한 맥락에서 지각된 CSR의 역동성을 탐색하고 이해관계자의 인식을 관리하기 위한 효과적인 전략을 개발하기 위한 추가 연구가 필요하다. 결론적으로 지각된 CSR이 조직구성원 개인의 인식, 태도, 행동에 긍정적인 영향을 미친다는 선행연구들이 있었지만, 충분히 설명하지 못한 부분들이 여전히 존재한다(Aguinis & Glavas, 2012; Gond, El Akremi, Swaen, & Babu, 2017; Rupp & Mallory, 2015; Fatima & Elbanna, 2022; Velte, 2021).

첫째, 앞에서 언급한 것처럼 기존 학자들은 CSR이 조직구성원의 인식, 태도, 행동에 긍정적인 효과를 미쳐 조직신뢰, 조직시민행동, 조직몰입, 직무만족 등을 향상하게 시킨다고 밝혀왔다(Brammer et al. 2007; De Gilder et al. 2005; Dhanesh 2014; Farooq et al. 2014; Hofman & Newman, 2014; Maignan & Ferrell, 2004; Stites & Michael, 2011; Turker 2009; Kim et al., 2010; Farooq et al., 2014; Carmeli et al., 2007; Brammer et al. 2007; Vlachos et al., 2010; Valentine and Fleischman, 2008; Fatima, T., & Elbanna, S. 2022). 그런데 기존 연구들은 상대적으로 지각된 CSR이 구성원들의 이직 의도에 미치는 영향에 대해서는 충분한 관심으로 기울이지 않았다. (Aguinis & Glavas, 2012; Fatima & Elbanna, 2022; Gond, El Akremi, Swaen, & Babu, 2017; Rupp & Mallory, 2015). 물론 기업의 사회적 책임에 대한 구성원의 인식과 태도 등이 매우 중요하기는 하지만, 구성원의 '이직'은 기업에 커다란

손실을 가져다줄 뿐만 아니라(새로운 직원을 채용하는 데 드는 비용, 그리고 그 직원을 훈련하는 데 드는 시간과 비용 등), 이직 의도가 그런 이직을 실질적으로 예측한다는 점을 고려해 볼 때, 기업의 사회적 책임이 조직구성원들의 이직 의도에 미치는 영향을 살펴보는 작업은 무척 중요하다.

둘째, 앞에서 언급한 것처럼, 지각된 CSR이 이직 의도에 어떤 영향을 미치는지에 관한 연구가 충분하지 않고 지각된 CSR이 이직 의도에 영향을 미치는 과정에서의 작동기제(매개변인)와 그 조절 변인들에 관한 연구는 더더욱 부족하다. 두 변인 사이의 매개변인과 조절변인을 찾는 작업을 통해 지각된 CSR이 구성원의 이직 의도에 미치는 영향력을 구체적으로 분석할 수 있으므로 이런 시도는 매우 중요하다.

셋째, 기존 연구들에서는 지각된 CSR이 구성원들의 인식, 태도, 그리고 행동 등에 영향을 미치는 과정에서 ‘리더’가 어떤 역할을 하는지에 대해 충분한 관심을 기울이지 않았다(Christensen, Mackey, & Whetten, 2014; Fartima & Elbanna, 2022; Gond et al., 2017). 리더는 조직 내에서 직무 할당, 성과평가, 암묵적 규범 확립 등과 같은 중요한 결정을 내릴 수 있는 중요한 권한을 가지고 있으며, 이는 결국 직원들의 인식, 태도, 행동에 중대한 영향을 미친다(Kim & Kim, 2021, Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996; Schein, 2004). 또한 부하 직원들의 관점에서 보면, 리더는 조직 자체를 대표하는 상징적인 인물이다. 이는, 부하들이 리더의 의도나 행동을 조직의 의도나 행동으로 인식할 가능성이 크다는 것을 의미한다(Kim, Nurunnabi, Kim, & Kim, 2018; Schein, 2010). 따라서 기업의 CSR 활동 과정에서 리더십이 중요한 조절변인으로 작용할 것임을 제안한다. 이것이 바로 리더십이 지각된 CSR과 어떻게 상호작용하는지를 살펴보는 것이 중요한 이유이다(Christensen, Mackey, & Whetten, 2014). 위에서 언급한 한계점을 보완하기 위해 본 연구에서는, 지각된 CSR이 구성원들의 이직 의도에 영향을 미치는 과정에서 일의 의미가 매개변인으로 작용한다는 것을 밝힐 것이다. 이에 더해, 서번트

리더십이 지각된 CSR이 일의 의미에 미치는 영향을 조절할 것임을 제안한다.

이상에서 설명한 바와 같이, 본 연구에서는 지각된 CSR이 일의 의미를 거쳐 이직 의도에 미치는 영향을 알아보고 동시에 서번트 리더십에 의해 조절된 일의 의미가 이직 의도에 미치는 영향을 실증하고자 한다. 이에 더해 서번트 리더십이 지각된 CSR의 긍정적 영향을 가속시킨다는 것을 밝힘으로써 지각된 CSR 연구의 이론적 확장과 실무적 영역에 기여하고자 한다.

종합해보면, 본 연구에서의 기여점은 다음과 같다. 첫째, 지각된 CSR이 이직 의도에 영향을 미치는 과정에서 일의 의미의 매개효과를 규명할 것이다. 둘째, 지각된 CSR의 긍정적인 효과를 서번트 리더십으로 조절됨을 밝힐 것이다. 셋째, 방법론적 관점에서 종단연구를 통해 기존 연구의 한계점들을 보완할 것이다. 이를 위하여 413명 이상의 참여자를 대상으로 세 시점에 걸쳐 각각 수집한 자료를 가지고 실증적으로 뒷받침할 것이다.

## 제2장 이론적 배경

### 제1절 지각된 기업의 사회적 책임

기업의 사회적 책임(CSR; Corporate Social Responsibility)은 H.R.Bowen이 1953년 기업가의 사회적 책임(Social Responsibilities of the Businessman)에서 제시한 개념으로 “기업인은 사회의 목표와 가치에 비추어 바람직한 방향으로, 기업의 정책을 추진하고 의사결정하고 행동할 의무가 있다”고 주장한 것에서 기인한다.(안치용, 2013)

기업의 사회적 책임이 조직구성원에게 미치는 연구를 함에 있어서 중요한 점은 조직구성원들의 ‘지각(Perception)’을 고려해야 한다는 것이다. Hansen 등(2011)은 CSR의 효과를 연구할 때 CSR 행동 보다 이에 대한 이해관계자들의 ‘지각’이 더 중요하다는 것을 강조하였다. ‘지각’은 이해관계자가 자신의 의견이나 태도를 결정함에 있어서 바탕이 되는 실제적 요소이기 때문이다(Hansen et al., 2011). 계획된 행동에 대한 조직 이론(Theory of Planned Behavior)에서도 지각을 통해 조직구성원의 태도와 행동을 예측하는 것이 가능하기 때문에 구성원이 기업의 활동에 대해 지각하는 것이 그 활동 자체보다 중요하다고 강조한다(Ajzen, 1991). 최근 조직이론 연구자들은 조직구성원이 CSR을 도덕적으로 반드시 행해야 하는 규범적 행동(Normative Treatment)이라 여기며, 이를 토대로 조직을 평가하기 때문에 CSR이 조직구성원의 태도와 행동에 영향을 미친다고 주장한다(Rupp et al., 2006). 이러한 관점은 도덕적 의무 공정성(Deontic Justice) 이론에 기반 한다(Hansen et al. 2011). 도덕적 의무 공정성 이론에 따르면, 사람들은 선천적으로 타인을 공정하게 대하고자 하는 도덕적 의무를 가지고 있다. 이로 인해 사람들은 타인이 불공평하게 대우받는 등 도덕적 의무가 침해되는 것을 발견하면 이에 따른 부정적 감정,

태도 및 행동 반응을 보이는데, 이 반응은 자신이 불공평하게 대우받을 때와 유사하게 나타난다(Cropanzano et al. 2001). 이러한 규범적 행동과 도덕적 의무 공정성 이론은 최근 CSR 분야까지 확장되었다(Hansen et al. 2011). Rupp 등(2006)에 의하면, 구성원들은 조직이 사회적으로 무책임한 행동을 할 때 부정적 태도와 행동을 보이며, 반대로 조직이 사회적으로 책임감 있는 행동을 할 때 긍정적인 태도를 형성한다. 그동안 다양한 연구를 통해 지각된 CSR이 조직구성원들의 긍정적 감정과 태도 및 행동에 유의한 영향을 미친다는 것이 증명되었다. 특히, 조직신뢰(Hansen et al. 2011), 조직동일시(Kim et al. 2010), 조직몰입(Turker, 2009), 조직시민행동(박혜원, 한주희, 2011) 등은 CSR과 관련하여 조직구성원에게 영향을 미치는 결과변인으로써 주목을 받아왔다.

조직구성원이 지각한 CSR은 조직구성원의 주관적 관점에서 기업의 사회적 책임을 인식하는 정도를 지칭한다(Turker, 2009). 기업의 사회적 책임은 조직 수준에서부터 조직구성원의 미시적 수준에 이르기까지 모든 조직 내 구성원을 평가대상으로 포함한다. Lee(2013)는 지각된 CSR이 사회적 책임과 관련된 조직의 활동에 대한 조직구성원의 지각된 지지(endorsement)를 의미하며 조직구성원은 조직의 사회적 책임 이행의 직접적인 내부 증인이라고 간주한다. DeRoek(2016)은 지각된 CSR이 외부 이해관계자들의 인식을 개선하기 위한 수단의 일환으로써 조직의 행동에 대한 조직구성원의 인식을 나타낸다고 주장하였다. Glavas and Kelley(2014)는 이해관계자 이론과 기업 시민의식을 기본 이론으로 하여 지각된 CSR을 두 가지 요인으로 구분하여 종업원의 기업의 사회적 책임 수행과 조직구성원의 기업 환경적 책임 수행으로 나누어 접근하였다. 이상에서 소개한 선행연구를 종합해 보면 지각된 CSR은 조직 내부 구성원들의 조직의 공식 활동에 대한 주관적 평가로 볼 수 있으며, 기업이 수행하는 많은 활동을 직접 참여한 조직 구성원들이 신뢰성이 가지고 있으므로 조직 구성원의 조직 소속감은 중요한 역할을 한다.

지각된 CSR에 대한 다양한 선행 연구들이 있었는데 Knight(2001)는 서

비스 기업이 공익적이고 공공성을 추구하는 CSR을 충실히 할 경우 조직 구성원의 조직에 대한 신뢰가 높아질 수 있음을 시사한다. Brammer 등(2007)의 연구에 의하면, CSR을 수행하는 기업의 조직구성원은 자신이 좋은 명성을 가진 기업의 종업원인 것에 대한 자아존중감이 향상되어 긍정적인 직무태도와 조직몰입에 긍정적인 영향을 줌으로써 조직의 성과를 향상시키고 있는 것으로 조사되었다(김선화·이계원, 2013).

CSR은 기업을 긍정적으로 평가하게 되며 기업이미지에 긍정적인 영향을 미치고 기업의 제품구매, 브랜드 태도에 영향을 미친다. 즉, CSR은 기업이미지에 하나의 중요한 요인이 된다(류은아, 2003).

Peterson(2004)은 구성원을 대상으로 CSR과 직무몰입과의 관계를 연구하였다. CSR을 수행하는 기업의 구성원은 자신이 좋은 명성을 가진 기업의 구성원에 대해 자아존중감이 향상된 것과 같은 느낌을 가지게 되어, 긍정적인 직무태도인 조직몰입을 보이게 된다고 본다. 즉, CSR을 하는 기업이라고 구성원이 생각할수록 그러한 기업에 대한 조직몰입이 증가하게 된다는 것이다. 서비스 기업의 CSR이 조직신뢰에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났고(지성구, 2006), 또한 기업에 근무하는 임직원이 지각된 CSR이 조직신뢰에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

Turker(2009)의 연구에서는 CSR을 통해서 자신이 속한 조직이 단지 단기적으로 성과를 높이기 위한 이유를 추구하는 것이 아니라, 세계의 현재와 미래에 관심을 기울여 사회 구성원들이 더 나은 환경에서 살아갈 수 있도록 하는 것에 기여한다는 사실로 인해 자신의 기업에 더욱 몰입하도록 하게 한다(조민기 재인용, 2013). 이수정(2010)은 CSR과 조직구성원의 조직시민행동과 몰입 관련 변수들의 관계는 정(+)의 방향으로 영향을 미치는 것을 밝혔으며, 성현선·서대교(2010)는 기업의 사회적 책임 활동이 구성원의 조직에 대한 신뢰에 유의한 영향을 미치고 구성원의 조직신뢰는 역할행동과 이타주의 행동에 각각 유의한 영향을 주는 것으로 나타났고 구성원의 조직에 대한 신뢰는 CSR과 역할행동 및 이타주의 행동 간의 관계에 있어서 매개역할을 하는 것으로 나타났다. 특히 호텔

기업을 대상으로 연구한 김지희(2010)의 연구에서도 호텔기업이 사회적 책임 활동을 수행함으로써 조직구성원들의 조직에 대한 신뢰수준, 조직 몰입에 부분적으로 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났으며 조직시민 행동에 대해서는 긍정 및 부정적으로 영향을 미치는 것으로 나타났다. 즉 기업이 1차적 책임인 경제적 책임 이행을 위해 노력할수록 조직원의 업무의 헌신적 행동과 정당한 행동에 부정적인 영향을 주는 것으로 나타났다(국순모,2013). 임만수(2012)는 CSR이 협력적 노사관계를 통해서 간접으로 조직구성원의 직무만족도에 영향을 미친다고 하였다. 특히,CSR은 조직구성원의 직무만족도에 협력적 노사관계를 통해서 간접적으로 영향을 미침과 동시에 직접적인 영향력도 가지는 것으로 조사되었으며, 협력적 노사관계를 매개로 직무만족도에 미치는 효과보다 기업의 사회적 책임 활동이 조직구성원의 직무만족도에 직접적으로 미치는 효과가 더 큰 것으로 나타났다. 국순모(2013)의 연구에 의하면 호텔기업의 사회적 책임 활동은 경제적, 법적, 윤리적, 자선적 책임의 네 가지로 차원화 되어 그 정도가 높을수록 호텔 종사원의 조직신뢰, 이타적 행동, 시민의식 행동,신사적 행동은 높아지는 것으로 나타났다. Glavass & KenKelley(2014)의 18개 기업의 827명 구성원을 대상으로 한 연구에서 기업 내부 구성원이 지각된 CSR이 직무만족과 조직몰입에 영향을 미친다고 나타났다. 기업 내부 구성원이 지각된 CSR이 기업 외부 이해관계자가 지각된 CSR보다 기업에 미치는 영향이 더 크다고 주장하였다.

McGehee등(2009)은 기업 직원이 CSR에 대해 어떻게 지각하고 있고 지각된 CSR이 호텔에서 근무하고 있는 직원에 조직에 대한 태도 및 행동에 어떤 영향을 미치는지를 연구하였다. 이 연구는 한국 오성급 호텔의 임원 외 직원을 대상으로 연구한 결과는 직원이 지각된 CSR로 자기 근무하고 있는 호텔에 대한 조직몰입을 생기고 이를 매개로 직원의 조직시민행동에 유의한 영향을 미치는 것으로 보고하였다. 즉, 호텔은 자선 차원에서 기부 등 CSR을 많이 행할수록 직원의 직무태도와 행위에 적극적인 영향을 미친다.

지각된 CSR의 기초가 되는 CSR은 학자마다 다양하게 정의내리고 있는데, J.W.Mcguire는 “기업이 사회에 대한 경제적, 법적 의무만을 다하는 것 이외에 사회 전체에 대한 책임을 지는 것”이라 정의하였고 (Mcguire. J. W., 1963), Davis and Blomstrom은 “기업의 의사결정자가 기업의 행동이 사회에 미치는 영향을 고려하는 것으로 사회적 이익을 위해 복지를 지원 및 증진하는 기업 의사결정자의 의무”라 정의하였으며 (Davis, Keith & Robert L. Blomstrom, 1975), P.Kotler와 Lee는 “기업의 재량에 따라 기업이 가지고 있는 자원을 동원하여 지역사회를 위해 하는 일련의 노력”이라고 정의하고 있다(Kotler,P., & Lee,N., 2005).

Friedman(1970)은 “법이나 윤리적 관행을 지키면서 많은 돈을 버는 것으로 정의”하여 사회적 책임을 좁은 의미로 이해하고 있고(Friedman, M., 1970), Sethi(1975)는 “사회적 의무, 사회적 책임, 사회적 반응의 3단계로 구분하여 사회적 의무는 시장압력이나 법적 제약에 마지못해 대응하는 기업행동으로, 사회적 책임은 시장압력이나 법적 제약 이외에 일반적 사회규범, 가치 및 기대성과에 적응하려는 처방적 차원의 기업행동으로, 사회적 반응은 미래의 사회 시스템 내에서 발생가능한 변화를 예측하려는 예방적 기업행동”으로 규정하였다(Sethi. S. P., 1975).

McFarland는 사회적 책임을 “개인, 조직, 사회제도들 간의 상호의존성 인식을 바탕으로 기업이 도덕적·윤리적·계량적 기대를 모두 이행하는 것”으로 정의하였고(McFarland. D. E., 1982), Davidson은 “기업이 사회 전체와 사회를 구성하는 구성원에게 진 빚에 대한 책임”으로 정의하였다 (Davidson. J., 1994).

Brown & Dacin은 “지각된 사회적 의무와 관련된 조직의 상태와 활동”으로(Brown. T. J. & Dacin. P. A., 1997), Maignan & Ferrell은 “이해관계자가 요구하는 경제적·윤리적·계량적 책임을 모두 이행하는 것”으로 (Maignan. I. & Ferrell. O. C., 2000), Smith는 “사회 혹은 더 구체적으로 기업이 활동에 영향을 받는 이해관계자에 대한 기업의 의무”로 정의하였고(Smith. C. N., 2003), Porter & Kramer는 “도덕적 의무, 명성, 지

속성, 영업자격권”으로 정의하였다(Porter. M. E., & Kramer. M. R., 2006).

고전주의 경제학의 주주가치이론(Shareholder Theory)에서는 기업의 가장 큰 목적은 이윤극대화이고 경영자는 주주의 가치를 극대화해야 하므로, 불필요한 비용지출을 유발하여 주주의 부 축적을 방해할 수 있는 사회적 책임은 불필요하며 사회적 책임은 주주의 이익보다는 경영자의 명성에만 도움을 준다는 입장을 가지고 있다. 이런 논리는 기본적으로 기업 경영의 목표, 기업이 직면한 문제의 다변화, 기업 이해관계자 개념의 확대, 주주의 인식변화, 기업의 통제장치의 다변화 등 경영환경의 변화 속에서 점차로 인식의 전환 속에서 비중이 줄어들고 있다.

즉 기업경영의 목표가 단순히 주주이익 극대화에서 그치는 것이 아니라 종업원, 협력업체, 고객, 지역 사회 등 다양한 이해관계자들의 이익을 중시하는 방향으로 변화하고 있고, 기업이 직면한 문제가 생산과 소비라는 단선적인 문제에서 환경, 윤리, 인권, 기업의 도산 등 다양한 문제에 직면했기 때문이며, 기업의 최종 의사결정자가 주주 이외에 채권자, 고객, 사회단체, 지역사회, 정부기관 등 다양한 이해관계자까지 확장되기도 하였다. 그리고 주주가 생각하는 이익의 개념이 단기적 수익에서 좀더 지속가능하고 장기적인 이익의 추구로 변화하였고, 기업의 통제장치가 주식시장 뿐만 아니라 이사회, 주주총회, 외부감사인, 채권단, 정부조직 등으로 다변화된 측면도 이런 인식의 전환을 요구하고 있다.

이렇듯이 사회적 책임에 대한 개념은 역사적으로 변화를 거쳐왔으며, 사회적 책임에 대한 연구의 흐름은 이미 1960년대부터 시작됐다고 볼 수 있다. 본래 사회적 책임은 민간 기업에 주로 적용되어 논의되었기에 ‘Corporate’ SR로 개념화되었으나 현재는 민간 기업은 물론 공공기관 및 시민사회 단체 등 대부분의 조직에 적용되기 시작하였다.

사회적 가치에 대한 관심은 1970년대 이후 국가주도적 성장 위주 정책과 효율성 위주의 제도 운영으로 사회적 공정함을 제고하지 못했다는 자성에서 출발했다. 그 중에서 공공기업은 인권, 안전, 사회통합, 환경보호,

대기업과 중소기업 간의 상생, 노동, 삶의 질, 소득 등의 영역에서 공동체의 가치를 창출하지 못하고, 지나친 효율성 중심의 정책으로 인해 불평등, 사회양극화, 사회분열 등 다양한 사회적 문제를 해결하지 못했다는 반성에서 시작한 것이다. 공공기관은 국가주도 성장정책의 추진으로 경제적 발전에 중추적 역할을 담당했다는 긍정적 측면 이면에는 다양한 사회문제 해결을 위한 사회적 가치의 제고 역할을 수행하지 못했다는 점을 지적해야 할 것이다.

여기서 사회적 가치란 무엇인가에 대해 되짚어보아야 한다. 사회적 가치란 ‘일정한 사회 또는 집단에서 중요하거나 타당하다고 공유되고 있거나 지향하는 가치’를 의미(권향원, 2018)하며 여기에는 몇가지 이론적 의미가 있다.

첫째, 재화나 서비스의 판매를 통해 화폐단위로 실현되는 경제적 가치와 구별되고, 일정한 사회 및 공동체의 목표와 관련이 있다는 점에서 개인의 주관적 가치와 구별된다. 사회적 가치의 구현은 조직몰입을 증가시키고 조직몰입에의 기여로 직무만족이 증가한다는 연구(Barmmer, S., Millington, A & Raryton, B., 2007)가 있는데, 이는 사회적 가치의 추구는 개인의 주관적 가치보다는 조직이 추구하는 집단적 가치추구에 도움이 될 수 있음을 의미한다.

둘째, 사회적 가치는 미래가치보다는 현재의 사회적 관계에서 발생하는 가치로서 사회 문제를 해결하는데 관심을 갖는다. 사회적 가치는 사회가 추구하는 목표나 가치적 관점에서 바람직하다고 여겨지는 것을 정책적으로 결정하고 사회적으로 해결해야 하는 의무로 바라볼 수 있는데, 이것은 사회적 가치를 어떻게 개념 정의할 것인가의 문제보다는 사회적 가치를 어떻게 구현할 것인가를 모색하는데 관심이 있다(박명규 & 이재열, 2018).

셋째, 기존의 국가주도형 산업화와 민주화 시기에는 국가를 향한 국민들의 헌법적 가치의 주장과 확보가 중요한 것이었다면 지금은 사회영역에서 추구해야 할 가치가 무엇인지, 그것은 어떻게 확보될 수 있고, 힘을 발휘할 수 있는지가 쟁점이 되고 있다(김현희 & 박광동, 2018).

국가주도의 발전전략에서는 사회의 역할보다는 국가의 역할이 중시되지  
만, 사회가 발전할수록 국가주도적 역할로는 사회문제를 해결하는데 한  
계가 있을 수밖에 없다. 즉 사회적 가치와 국가주도의 역할과 가치체계  
와는 차별화된 지점이 있는 것이며, 사회적 가치란 사회적 관계에서 발  
생하는 사회문제를 해결함으로써 사회 내의 공동 목적을 실현하기 위한  
가치라 할 수 있다(원구환, 2019).

넷째, 공동체의 법적 기본질서인 헌법이 추구하는 가치는 국가를 전제  
로 하는 개념으로서 국가적 가치라 할 수 있다. 그런데 사회적 가치는  
헌법적 가치를 구체화하는 과정에서 발생하게 되는 다양한 문제들을 해  
결할 때 중요한 방향과 내용을 위한 지표의 역할을 할 수 있다. 헌법적  
가치는 이러한 사회적 가치의 추구를 국가 차원에서 규범적으로 확인하  
고 보호할 수 있다는 상호교차적 관계로 이해할 수 있다(김현희 & 박광  
동, 2018). 또한 사회적 가치는 헌법 상의 가치와 유사한 맥락을 갖고 있  
는데, 헌법상 사회적 가치의 실현은 기본권 보장으로 나타나지만 자유권  
적 기본권보다는 사회적 기본권으로 표출된다고 볼 수 있다(최철호,  
2019).

다섯째, 사회적 가치는 UN의 지속가능발전(Sustainable Development;  
SD)의 목표와 연계되어 있고 ISO 26000과 연결되어 있다는 측면에서 현  
재 시기의 범세계적인 보편성을 지니고 있다. 지속가능한 발전은 1987년  
세계환경개발위원회(WCED)가 발표한 보고서인 ‘우리 공동의 미래(Our  
Common Future)’에서 “미래 세대의 필요를 충족할 능력에 손상을 주지  
않으면서 현 세대의 필요를 충족시키는 발전”이라고 정의하면서 본격적  
으로 사용되었다. 이 개념은 1972년 로마클럽의 제1차 보고서 ‘성장의 한  
계’에서 환경보전과 경제발전 연구를 시작한 이래로부터 1972년 UN인간  
환경회의(UN Conference on Human and Environment)의 인간환경선언  
채택, 1973년 UN환경계획(UN Environment Program) 창설, 1983년 UN  
세계환경개발위원회(World Commission on Environment and  
Development; 브룬트란트 위원회) 설립까지 이어진다.

기업의 사회적 책임 행위를 하는 이유에 대해서는 다양한 이론들이 제시되고 있다. 첫째, 지역사회 구성원으로서 지역사회에 대한 의무감을 갖는다는 이타주의와 시민성의 측면에서 참여하고 있고, 둘째, 기업의 경영활동과 관련한 다양한 이해관계자들에게 기업의 이미지 제고 및 제품 홍보 등 기업친화적 관계를 위해 참여하고 있으며, 셋째, 기업의 경영목적 달성이 곧 사회적 가치 창출이라는 측면을 강조하는 이론이 제시되고 있다(Kania, J. V. & Oakley, M. W., 2003). 이런 다양한 접근은 <표1> 같이 요약해볼 수 있다.

**<표 1> 사회적 책임 행위의 동기**

구 분	내 용
전략적 자선 (Strategic Philanthropy)	- 사회공헌활동을 통한 재무적 성과달성 - 기업의 제품공급능력 증대, 시장수요 확산
기업 시민의식 (Corporate Citizenship)	- 사회공헌활동 수행은 기업의 노블리스 오블리주의 수행 - 소비자의 기업에 대한 사회적 가치 요구
제도화 이론 (Institutional Theory)	- 사회공헌활동은 기업의 정당성 확보 및 유지 - 기업은 사회가 바람직하다고 생각하는 것을 수행
대리인 이론 (Agency Theory)	- 최고경영자의 명성 혹은 사회적 지도층으로 인정받기 위함

현재는 민간 기업에서 시작된 사회적 책임의 필요성에 대한 담론이 공공기관에까지 확장되어가는 추세를 보이고 있다. 2000년 UN Global Compact는 기업에게 환경, 인권, 반부패 등 사회적 책임과 관련한 행동을 권하고 있고 2007년 UN Global Compact에서는 민간 기업 뿐만 아니라 정부와 공공기관도 사회적으로 책임있는 행동을 할 것을 권고하였다. 대한민국 정부 또한 2005년부터 민간 기업과 공공기관에 지속가능경영보고서를 발간하도록 하였다.

CSR에 대해 추상적이고 광범위했던 정의가 이루어졌던 1950년대에 비해 6~70년대에는 구체적 범주에 대해 논의가 시작되었다. Friedman(1970)은 기업의 책임이 경제적 측면인 수익 창출로만 보았지

만, McGuire (1963)은 경제적, 법적 의무를 넘어서는 것으로 사회적 책임의 범위를 확대하였다. 최근에도 많이 인용되는 Carroll (1979)의 사회적 책임은 경제적·법적·윤리적·자선적 네 가지 책임으로 범주화하였다. Petkus and Woodruff (1992)는 단기적으로는 사회에 미치는 부정적 영향력을 감소시키며, 장기적으로 기업에 이익이 되게 하는 기업의 활동으로 CSR을 정의하고 있다.

기업의 사회적 책임의 대상이 되는 이해관계자에 대한 이해는 1990년 이후 더 폭넓게 여겨졌다. 다양한 학자들이 사회적 책임을 기업의 일방적인 행동이 아니라 이해관계자와의 상호작용을 통해 진행되는 것이라 제시하였다(Bowdidge & Griffin, 1995; Porter & Kramer, 2006). 그래서 이해관계자 측면에서 살펴보는 CSR에 관한 연구도 진행되고 있다. 대표적인 사례로 CSR 참여(CSR engagement)가 있다. Sampaio, Thomas, and Font (2012)는 CSR 참여를 포괄적인 용어로 표현하며, 상업적 목적 뿐 아니라 사회, 환경 문제에 대해 대응하는 기업의 방식에 대해 소비자가 인식하는 것으로 정의하고 있다. Habel et al. (2016)은 McWilliams and Siegel (2001)의 정의와 동일선상에서 CSR 참여를 바라보고 있다.

그는 기업이 법적 의무나 기업의 이익과 관계없이 바람직한 사회를 위해 실시하는 행동을 고객이 인지하는 것으로 정의했다(Habel et al., 2016). 위의 선행 연구자들의 CSR에 대한 개념을 정리하면 <표2>과 같다.

<표 2> 기업의 사회적 책임의 개념

연구자	기업의 사회적 책임의 정의
Bowen (1953)	사회가 지향하는 목적과 가치에 부합하는 정책과 원칙을 준수하여 그에 맞는 행동과 의사 결정을 하는 것
McGuire (1963)	사회가 지향하는 목적과 가치에 부합하는 정책과 원칙을 준수하여 그에 맞는 행동과 의사 결정을 하는 것
Freedman (1970)	공공의 기대를 충족한 경제 체제를 운영하는 것
Carroll (1979)	경제적·법적·윤리적·자선적 책임
Elibert, Griffin (1995)	기업 대내외 이해관계자에 반응하여 기업의 영업 활동과 정책을 사회 환경에 적용하려는 기업의 능력
Elibert, Griffin (1995)	도덕적 의무, 명성, 지속성, 영업 자격권
김나민, 김해룡, 유광희,이문규 (2005)	사회의 기대를 바탕으로 다양한 이해관계자 대상의 다차원적인 기업의 성과로 기업에 대한 긍정적인 연상을 이루게 하는 것
Sampaio et al. (2012)	상업적 목적뿐 아니라 사회, 환경문제에 대해 대응하는 기업의 방식에 대해 소비자가 인식하는 것
Habel et al. (2016)	법의 규제와 기업의 직접적 이해관계를 넘어서서 사회적으로 바람직한 것을 실천하는 활동

## 제2절 이직 의도

이직(Turnover)이란 개인 스스로가 조직 구성원이기를 포기하는 것으로 정의되며, 이직 의도는 조직에 대한 개인의 헌신 의지가 낮고, 조직을 떠날 가능성이 높은 정도를 의미한다(Mobley, 1977; Allen & Meyer, 1990). 이직 의도의 개념에 대해 좀 더 살펴보면 Mobley(1982)는 가까운 미래에 현재의 조직을 떠날 가능성에 대한 조직구성원의 주관적인 평가라고 하였으며, Lawler(1983)는 현재 직장에서의 직무 불만족으로 인해 새로운 직장으로 옮기고자 하는 의도라고 하였다. 이처럼 앞서 진행된 연구들을 살펴보면 이직 의도란 일반적으로 개인이 조직의 구성원으로서 자격을 포기하고, 조직을 그만두려고 생각하거나, 실제 그만두는 것으로 정의내릴 수 있다(이학만·오영호, 2018). 이직 의도는 이직의 선행변수로서 이직에 영향을 미치는 주요 변인과의 상관관계를 예측하는데 가장 큰 도움을 주며, 조직에 대한 개인의 인식과 태도를 파악하고 실제적인 이직을 예측하는 지표로서 유의미하게 활용할 수 있다(Tett & Meyer, 1993; Bluedorn, 1982).

이직은 실제로 개인이 속해 있던 조직으로부터 분리된 것을 의미한다(Aydogdu & Asikgil, 2011). 이직을 직접 측정하는 것은 종단 설계를 해야 한다는 방법론적이고 실용적인 어려움이 있으며, 직원의 퇴사와 관련된 요소를 회고적으로 평가한다는 점에서 비판의 대상이 될 수 있다(Dalton et al., 1999). 따라서 태도가 행동의 좋은 예측 변인이라는 것을 보여주는 기존의 선행 연구에 따라(Brockerman & Ilmakunnas, 2004), 대부분의 연구들은 실제 이직률 대신에 이직 의도를 사용한다(Cho & Lewis, 2012). 이에, 본 연구에서는 이직을 예측하기 위한 요인으로써 조직 구성원이 현재 속한 조직을 떠나는 것에 대해 의식적이고 의도적으로 생각하는 것을 의미하는 이직 의도 요인(Mobley et al., 1978; Tett & Meyer, 1993)을 사용하며, 그 중 개인이 자발적으로 조직을 떠나는 자발

적 이직에 초점을 두었다.

이직은 조직의 지속적인 문제이며, 모든 유형과 규모의 조직의 공통적인 문제이다(Tnay et al., 2013; Yin-Fah et al., 2010). 높은 자발적 이직률은 조직의 전략적인 목표를 저해하고 조직이 경쟁에서 우위를 차지하는데 심각한 위협이 될 수 있는 다양한 문제를 초래한다(Memon et al., 2015). 경제적인 측면에서 본다면, 이직은 신입 사원을 채용하기 위한 광고, 모집, 선발, 고용, 훈련 등의 인적 자본에 대한 비용을 발생시킨다(Abbasi et al., 2008; Cho & Lewis, 2012; Tett & Meyer, 1993). 만약 숙련되고 지식이 풍부한 직원이 이직할 경우에는 더욱 심각한 문제가 발생하며(Takase, 2010), 생산성 하락과 같은 문제가 발생할 수 있다(Cho & Lewis, 2012; Tnay et al., 2013; Tracey & Hinkin, 2008).

경제적 측면 이외에도, 이직이 발생하면 조직 내 사회적인 구조와 의사소통 구조가 파괴될 수 있다(Mobley & 1982). 조직에 남아 있는 사람들은 동료의 손실을 겪게 되며, 대체 인력을 탐색하는 과정에서 업무량이 증가할 수 있고, 응집력과 몰입이 감소할 수 있다(Mobley & 1982; Mowday et al., 1982). 특히 이직을 한 사람이 가까운 친구일 때, 조직에 남아 있는 사람에게는 그의 이직이 ‘매우 충격적인 일’일 수도 있다(Mowday et al., 1982).

이직 의도는 가까운 미래에 현재 재직 중인 조직을 떠나려는 신중하고 사려 깊은 개인의 인식으로, 이직 행동을 가장 잘 설명할 수 있는 예측 변수이며 이직과 의도의 합성어이다(Giffen, 2015; Long et al, 2012; Tett & Meyer, 1993). 각 단어의 사전적 의미를 살펴보면, 이직은 직장을 옮기거나 직업을 바꾸는 것을 의미하는 이직(移職)과, 직장이나 직업을 그만둠을 의미하는 이직(離職)으로 현재의 직장을 떠나는 개념이라 할 수 있다(배수현, 2021; 임정훈, 2019). 따라서 이직은 행위의 주체에 따라 비자발적 이직과 자발적 이직으로 구분되며, 이직의 범위에 따라 협의의 이직과 광의의 이직으로 구분할 수 있다(강인주, 2015; 배수현,

2021; 임정훈,2019).

또한 의도(意圖)의 사전적 의미는 무엇을 하고자 하는 생각이나 계획을 의미함에 따라 두 단어의 합성어인 이직 의도의 사전적 의미는 현재의 직장을 떠나려는 개인의 생각이나 계획으로 정리되며, 이직과 달리 이직 의도는 자발적 이직에 국한된다(임정훈, 2019). 이직 의도와 관련한 학자별 정의를 살펴보면, 다음과 같다.

Mobley et al(1978)은 이직 의도를 조직에서 금전적인 보상을 받는 개인이 스스로 조직 구성원의 역할을 포기하고 조직을 옮기거나 떠나려는 의도로 정의하였다. 그는 직무만족에서 이직 행동에 이르는 심리적 중간 과정을 연구하여 직무의 부정적 평가 및 직무 불만족이 현 직무나 직장이 아닌 대체안을 탐색하는 이직 의도를 촉발한다고 하였다.

Tett & Meyer(1993)도 직무에 대한 불만족으로 인해 이직 의도가 촉발되며, 이직 의도를 조직을 떠나려는 신중하고 사려 깊은 생각으로 정의하였다. Long et al(2012)은 시간적 개념을 추가하여 이직 의도를 가까운 미래에 현재 재직 중인 조직을 영구히 떠나려는 근로자의 계획이라 정의하였으며, Giffen(2015)도 이직 의도를 이직과 의도의 합성어로 가까운 미래에 현재 재직 중인 조직을 떠나려는 개인의 인식으로 정의하였다.

우상호·신완선(2017)은 이직 의도를 현재의 직무에 불만족하여 조직의 구성원이기를 포기하고 조직에서 떠나려고 하는 자발적 의도로 정의하였다. 임정훈(2019)은 이직 의도를 개인이 가까운 미래에 재직 중인 조직을 떠나려는 신중하고 사려 깊은 의지의 수준이라 정의하였다. 이는 이직에는 조직뿐 아니라 개인에게도 경제적 손실을 입히기 때문으로 좀 더 깊은 신중함이 요구되고 있음을 시사한다.

Price & Mueller(1990)는 금전적 보상 외 환경적 요인까지 포함하여 개인이 사회적 구조의 경계를 넘나드는 경로로써, 취직, 승진, 배치전환과 사직까지 포함하여 이직으로 정의하였다. 이는 이직의 범위를 직무이동과 조직변경, 직업변경 등까지 포괄하여 넓은 의미로 해석한 것으로 광

의의 이직으로 분류된다(강인주, 2015; 임정훈, 2019). 배수현(2021)도 이직 의도란 자발적으로 현재 재직 중인 조직을 떠나 같은 분야의 다른 조직 또는 다른 분야로 이동하기 위해 사직하려는 의도로 정의하며, 이동을 위한 사직을 이직에 포함하였다.

이직 의도가 모두 이직 행동으로 진행되는 것은 아니기에 이직과 이직 의도의 개념에는 분명한 차이가 존재한다(강인주, 2015; 배수현, 2021; 임정훈, 2019). 최근 밀레니얼세대가 조직의 핵심 인력으로 부상하며(김영수·김주연, 2021), 밀레니얼세대의 이직 의도에 영향을 미치는 변수와 관련한 연구가 요구되고 있다(강인주·정철영, 2015). 이는 이직 의도에 대한 선행 연구가 대부분 기대이론을 토대로, 조직 구성원의 기대감을 충족시키 못할때 생기는 불만이 이직의 가능성을 증가시킨다고 보았기 때문이다(Porter & Steers, 1973). 따라서 경력 개발을 중시하는 밀레니얼 세대의 특성을 고려한 이들의 경력패러다임의 변화를 중심으로 이직 의도에 영향을 미치는 선행 변수 연구의 필요성이 대두되고 있다(강인주, 2015; 김예지·윤관식, 2021; 문영주, 2011; 탁진국 외, 2008; Cotton & Tuttle, 1986). 위의 선행 연구자들의 이직 의도에 대한 개념을 정리하면 <표 3>과 같다.

**<표 3> 이직 의도의 개념**

연구자	이직 의도의 정의
Mobley et al (1978)	조직에서 금전적인 보상을 받는 개인이, 스스로 조직 구성원의 역할을 포기하는 것으로 회사의 구성원으로서 자격이 종결되어 금전적 보상을 받지 않는 상태
Price & Mueller (1990)	취업 및 승진, 배치전환과 사직까지 포함하는 광의의 개념으로 사회체계의 구성원이 조직의 경계를 옮기는 경로
Tett & Meyer (1993)	조직을 떠나려는 신중하고 사려 깊은 의도로 기대이론을 바탕으로 직무환경에 대한 불만족으로 인해 발생
Long et al. (2012)	가까운 미래에 현재 재직 중인 조직을 영구히 떠나려는 근로자의 구체적인 계획

Giffen (2015)	이직(Turnover)과 의도(Intention)의 합성어로 가까운 미래에 현재 재직 중인 조직을 떠나려는 개인의 인식
우상호·신완선 (2017)	조직구성원이 현재의 직무에 불만족하여 본인 자신의 내면적 의사 표현으로 조직의 구성원이기를 포기하고 현재의 조직에서 떠나려고 하는 자발적 의도
임정훈 (2019)	개인이 가까운 미래에 재직 중인 조직을 떠나려는 신중하고 사려 깊은 의지의 수준
배수현 (2021)	자발적으로 현재 재직 중인 조직을 떠나 같은 분야의 다른 조직 또는 다른 분야로 이동하기 위해 사직하려는 의도

이직 의도와 관련된 연구의 변천을 살펴보면 해외의 경우 초기 직무만족, 직무몰입, 조직몰입에 대한 개념이 확장되면서 이직 의도와 이직에 이르는 세부 과정들을 규명하였다(Mowday et al., 1982; Morrow, 1983; Meyer & Allen, 1991). 이후에는 개인 측면 변인(스트레스, 탈진, 성격, 동기부여 등) 및 대인관계 측면 변인(개인-조직 적합성, 멘토링, 네트워크), 조직몰입과 직무만족의 특정 요인을 세분화하여 기존 연구와의 관계를 규명하는 것으로 발전하였다(Holtom et al., 2008). 국내의 연구 역시 개인-직무-조직 특성의 여러 요인 중 이직 의도에 영향을 주는 요인을 독립변수로 매개하여 그 관계를 규명하였으며, 2000년 이후에는 경력에 대한 개념 및 인식이 변화하면서 경력몰입을 기존의 조직몰입과 함께 이직 의도에 영향을 미치는 요인으로 고려하기 시작했다(나인강, 2005; 강인주·정철영, 2015).

이처럼 이직 의도에 대한 선행연구들은 개인 변수, 조직 변수 등 다양한 요인들로 구분하여 활발히 진행되고 있다(서재현, 2006; Kahill, 1988; 광상종 등, 2010; 이철기·이동진, 2012; Hom et al., 1979; Allen et al., 2003).

개인 성향이 이직 의도에 미치는 영향에 대한 서재현(2006)의 연구에 따르면 자기 스스로에 대한 믿음인 자기 효능감이 높을수록 팀 후원인식에 긍정적인 영향을 미치며, 팀 후원인식은 이직 의도에도 유의한 영향

을 준다고 하였다. Kahill(1988)은 직무탈진감이 높을수록 일-관계-조직에 대한 부정적인태도가 증가한다고 하였으며, 일을 수행하면서 발생하는 직무탈진감은 직무만족보다도 이직 의도에 더 밀접한 영향을 주는 요인임을 확인할 수 있었다(곽상종 등, 2010).

조직 측면에서 이철기·이동진(2012)은 조직 공정성 인식이 이직 의도에 부(-)의 영향을 주며, 개인 노력의 결과로 얻어지는 보상에 대한 분배 공정성이 증대할수록 이직 의도가 크게 줄어든다고 강조하였다. 앞선 선행연구에서도 성과에 대한 공정한 평가와 승진, 보상이 개인의 이직 의도에 유의한 영향을 미치는 요인임을 강조하였다(Hom et al., 1979; Allen et al., 2003). 이러한 연구결과의 배경에는 조직으로부터 받은 보상의 만족에 따라 개인이 조직을 위해 헌신하고 행동하는 수준이 달라진다는 교환이론에 그 근거를 두고 있다(Blau, 1964).

이직 의도의 개념을 다시한번 정리해보면 조직행동, 인적자원관리, 산업-조직심리학의 영역 내에서 광범위하게 연구되어 왔다. 이직 의도는 종사원이 현재 조직을 떠나고자 하는 의식적이고 의도적인 의지를 의미한다(Tett & Meyer, 1993). 실제 이직행동의 전조로 간주되는 경우가 많으며 종사원의 불만족과 이탈의 중요한 지표로 확인된다(Griffeth et al., 2000).

학자들은 이직 의도를 심리적, 인지적, 행동적 구성요소를 포함하는 다단계 과정으로 개념화했다(Mobley, 1977). 이 과정은 일반적으로 직원이 직무 불만족을 경험하는 것으로 시작하여 퇴사에 대한 생각으로 이어지고, 이어서 대체 고용 기회에 대한 평가, 마지막으로 조직을 떠나기로 결정한다(Hom et al., 2012).

개인특성, 직무관련 요인, 조직요인 등 수많은 요인들이 이직 의도에 영향을 미치는 것으로 밝혀졌다. 개인수준에서는 연령, 재직기간, 학력, 성격특성 등의 변수들이 이직 의도와 관련이 있다(Griffeth et al., 2000). 역할 모호성, 역할갈등, 직무스트레스 등 직무관련 요인들이 이직 의도를

높이는 것으로 나타났다(Podsakoff et al., 2007). 리더십 스타일, 조직문화, 조직지원인식 등을 포함한 조직요인들도 이직 의도의 유의한 예측요인으로 확인되었다(Rhoades & Eisenberger, 2002).

높은 이직 의도의 결과는 신입사원의 채용, 선발 및 교육과 관련된 비용 증가로 이어질 수 있기 때문에 조직에 해로울 수 있다(Hancock et al., 2013). 더욱이, 높은 이직 의도는 생산성 저하, 남아있는 직원들의 사기 저하, 소중한 조직지식의 상실과 관련이 있다(Park & Shaw, 2013).

이직 의도의 부정적인 영향을 감안할 때, 연구자들은 이직 의도의 발생을 완화하기 위한 전략을 확인하는 데 집중해 왔다. 한 가지 접근법은 직무 설계, 보상, 일과 삶의 균형과 같은 요소들을 해결함으로써 직무만족을 향상시키는 것이다(Spector, 1997). 다른 전략은 효과적인 리더십, 열린 의사소통, 의사결정 과정에서의 직원 참여를 통해 지원적 조직풍토를 조성하는 것이다(Ng & Sorensen, 2008). 또한 경력개발과 성장의 기회를 제공하는 것은 이직 의도를 감소시키는 것으로 밝혀졌다(Chang et al., 2013). 최근에는 이직 의도를 감소시키는 심리적 자본(PsyCap)의 역할을 이해하는 것에 대한 관심이 증가하고 있다. 자기효능감, 희망, 회복력, 낙관성으로 구성된 PsyCap은 직무스트레스의 부정적 영향을 줄이고 직원유지를 촉진하는 것으로 나타났다(Avey et al., 2009).

또한 개인적 가치와 조직적 가치 사이에 강한 정렬을 지각하는 직원은 조직에 남아 있을 가능성이 높기 때문에 연구는 이직 의도를 줄이는 데 개인-조직 적합의 중요성을 강조했다(Kristof-Brown et al., 2005).

결론적으로, 이직 의도는 개인과 조직 모두에게 중요한 영향을 미치기 때문에 학문적 연구에서 중요한 개념이다. 이직 의도의 선행과 결과를 이해하는 것은 직원 유지와 조직 유효성을 촉진하기 위한 효과적인 전략을 개발하는 데 중요하다. 업무의 성격이 계속 진화함에 따라 다양한 맥락에서 이직 의도의 역학관계를 탐색하고 그 발생을 완화하기 위한 혁신적인 접근법을 확인하기 위한 추가 연구가 필요하다.

### 제3절 일의 의미

통계청에 따르면 우리나라 국민의 주당 평균 근로시간은 39시간으로, 일은 개인의 삶에 막대한 영향을 미치고 있다는 것을 알 수 있다(통계청, 2022). 직장인은 대부분의 시간을 업무와 관련된 활동을 하게 되는데, 업무에 전념하지 않고 자신의 정체성과 관련 없는 행동을 하는 직장인들이 많다(Pattakos & Dundon, 2017). 이런 문제를 예방하기 위해 일터에서 의미에 대한 탐색은 관심 주제가 되었고, 시간이 지날수록 관심이 높아지고 있다(Dik et al., 2013; Pattakos, 2010). 직장에서 오랜 시간을 보내는 사람들은 목표 지향적인 활동을 하고 의미를 찾는 것을 추구하게 된다(Cameron & Dutton, 2003). 또한, 사람들은 선천적으로 의미 있는 일을 수행하고 싶은 욕구를 가지고 있으며(Gayle, 1997), 자신의 경력과 일이 단순히 돈을 벌거나 시간을 보내기 위한 방법이라고 생각하기 보다는 일이 흥미롭고, 성취감이 있고, 의미가 있기를 바란다(Bibby, 2001; Sverko & Vizek-Vidovic, 1995; Wrzesniewski, 2003). 따라서 최근 일의 의미에 대한 연구는 경영학, 심리학, 사회학 등 다양한 학문에서 꾸준히 증가하는 경향성을 보이고 있다(Bailey et al., 2019; Chalofsky, 2003).

Hackman과 Oldham(1975)은 ‘직무진단조사(the Job Diagnostics Survey, JDS)를 개발하며 일의 의미를 ‘구성원이 일반적으로 자신의 직무가 의미 있고, 그 자체로 가치 있고, 시간이나 노력을 들일 만큼 가치가 있다는 것을 경험하는 정도’로 정의하였다. 이러한 Hackman과 Oldham의 초기 개념이 나중의 일의 의미를 평가하는 연구에 중대한 영향을 미쳤으며 현재 거의 모든 도구에서 이 정의를 필수적으로 포함하고 있다. 또한 Steger(2012) 등은 기존의 일의 의미 척도들이 지니는 한계점을 보완하여 일의 의미에 대한 경험적 차원을 명확하게 확인하고자 일의 의미 척도(WAMI, Work And Meaning Inventory)를 개발하였다.

Steger(2012)는 일의 의미를 일에서의 긍정적 의미(Positive Meaning in Work), 일을 통한 의미 만들기(Meaning Making through Work), 공공의선을 위한 동기(Greater Good Motivations)의 세 가지 요소로 나누었다.

Baumeister(1991)는 일의 의미를 생업(job), 천직(calling), 경력(career)으로 구분했다. 일을 생업으로 생각하는 사람은 일을 통해 얻을 수 있는 물질적 이익에 관심을 둔다. 일을 경력으로 바라보는 사람은 자신의 일에 더 많은 개인적 투자를 하고, 금전적 이익 뿐만 아니라 직장이나 자신이 속한 업계 내에서 스스로의 발전을 추구한다. 일을 소명으로 생각하는 사람은 일과 삶이 구분되지 않는다고 인식한다. 이런 사람은 재정적 이익이나 경력개발에 대한 관심보다는 일하는 행위 그 자체에 의미를 둔다. 여기서 말하는 소명은 초월적인 존재에 대한 종교적 의미도 있지만 현대에는 사회적으로 가치 있다고 느끼는 기쁨 자체를 의미한다. 3가지 일의 의미인 생업, 경력, 소명은 직업에 따라 특정한 의미만 드러나는 것이 아니라 하나의 직업에 3종류 의미를 모두 찾을 수 있다(Baumeister, 1991).

국내의 탁진국 등(2015)의 연구에서 일의 의미는 조직구성원이 일에 대하여 갖는 신념, 가치, 동기, 중요성과 목적의 총체로, 일에 대해 가지는 행동, 인지, 정서의 종합적 태도로 정의하였다. 그리고 일의 의미 척도를 사회관계(대인 관계, 인정), 생업(경제 수단, 가족 부양), 자아실현(재미 추구, 삶의 활력, 성장 기회, 사회 기여)의 3가지 상위 요인과 총 8개의 하위요인으로 구분했다(탁진국 등, 2017).

일의 의미 관련된 국내 메타 연구(우성미 & 정홍인, 2021)에 따르면, 일의 의미 관련 논문은 2013년부터 출간되었으며, 2020년(14편)에 가장 많은 연구가 수행되었다. 일의 의미 측정도구는 Steger 등(2012)이 개발한 도구를 가장 많이 활용하는 것으로 나타났으며, 이는 최근 10년 간(2009-2018년) 국내외에서 출간된 일의 의미의 동향을 연구한 김근호 외(2019)의 연구와 동일한 결과이다. 일의 의미와 연구되었던 변인들은 크

개 개인 변인과 조직 변인으로 나눌 수 있는데, 개인 변인으로서는 삶의 소명, 행복감, 만족도, 조직 변인으로서는 성과와 조직 내 부정적 요인(직무소진, 직무 스트레스, 이직 의도 등)과 주로 연구되었다. 이 결과 또한 국내외 일의 의미의 동향을 연구한 김근호 등(2019)의 연구에서도 확인된 바 있다.

조직 차원에서 일의 의미와 관련된 연구를 살펴보면, 일의 의미를 가지고 있는 사람들은 회사에서 더 높은 지위에 이르기 위해서 시간과 노력을 기울이며(Bunderson & Thompson, 2009), 이는 조직 변인의 바람직한 성과(조직 몰입, 직무 몰입, 조직시민행동 등)를 증폭시킨다는 선행 연구 결과(Allan et al., 2018; Steger et al., 2012)를 확인할 수 있다. 또한 김수진(2014), 예지은과 진현(2009), Cranston과 Keller(2013) 역시 구성원이 일을 의미 있게 느낄수록 생산성이 증가하였고, 일의 의미가 조직원들의 행복에도 영향을 미치는 주요 요인임을 밝혔다. 일의 의미는 조직 내 부정적 요인(직무 소진, 직무 스트레스, 이직 의도 등)을 완화시키며 (박주영 & 우정희, 2018; 안진아 등, 2017; 이정선 & 서영석, 2014), 이는 조직에서 일의 의미 수준을 높일 수 있는 개입이 직무 성과에 긍정적인 효과를 가져올 수 있다는 가능성을 확인한 결과라고 볼 수 있다(정승철, 2020).

일의 의미에 영향을 주거나, 일의 의미가 영향을 미치는 개인 변인 중에서 가장 큰 효과를 나타낸 변인은 소명과 관련된 변인으로, 소명의식이 있는 사람들은 자신의 일을 도구적으로 보지 않고, 금전적 보상을 초월하여 일에 대한 의미감을 느끼기 때문에, 더 높은 직업 만족과 더 적은 직업 스트레스를 경험한다는 선행 연구(Clase et al., 1994)를 통해 알 수 있다. 또한 일의 의미가 커질수록 심리적 및 사회적 행복감을 의미하는 번영감도 더 강해진다는 기존 연구 결과(정승철, 2021)도 확인할 수 있다. 즉, 개인은 일에 기반하여 삶의 의미를 설정해 나가기 때문에(Ardichvil & Kuchinke, 2009), 일에 의미를 부여할수록 삶의 의미를 찾게 되며, 삶의 만족도 역시 증가하는 것을 알 수 있다. 국내외의 일의 의

미의 동향을 연구한 김근호 외(2019)의 연구에서도 일의 의미가 삶의 의미와 삶의 만족도를 조절하거나, 영향을 미치는 선행 요인으로 빈번히 나타난다는 것을 확인할 수 있다.

일은 ‘직업(Occupation)’, ‘직무(Job)’, ‘노동(Labor)’과 유사한 의미로 사용되고 있다. 그러나 ‘직업’은 사회경제적 지위나 개인의 사회적 정체성과 관련이 깊고 ‘직무’는 조직과의 관계에서 기능적 개념이며 노동은 생계 유지와 관련된 개념이라 할 수 있다. 반면 일은 인간 활동의 본질적 의미와 관계성을 강조하고 있다(김근호 외, 2019; 장원섭, 2011).

Cranston & Keller(2013)는 자신이 수행하고 있는 일이 본인이나 타인에게 긍정적 영향을 주고 있다는 느낌을 측정하는 MQ(Meaning Quotient)의 중요성을 보고하였다. 그들은 MQ가 낮을수록 일에 대한 에너지 수준과 열정이 낮음에 따라 단순히 급여를 받는 목적으로 일을 하게 된다고 하며 일을 할 때 동기를 부여할 것을 제안하고 있다. Grawitch et al(2010)는 자신이 수행하고 있는 업무가 가치가 있다고 판단되면 자신의 에너지를 업무에 충분히 사용하지, 그렇지 않다고 생각되면, 에너지 사용을 회피하는 경향이 있다고 하였다. 인생의 많은 시간을 직장에서 보내고 있음에 따라 일은 정신건강에도 영향을 미치며 일의 의미는 업무 스트레스에 대한 보호 요인이 될 수 있다고 하였다. 일의 의미에 대한 개념과 구성요소를 살펴보면 다음과 같다.

Hackman & Oldham(1976)은 일의 의미에 대하여 자신이 하는 일이 의미 있으며 수행할 만한 가치가 있다고 느끼는 경험의 정도로 정의하였다. ‘직무진단조사(Development the Job Diagnostic Survey, JDS)’를 통해 일의 의미에 대한 구성 요인으로 일의 의미에 대한 경험과 업무 결과에 대한 책임 경험, 업무에 대한 지식을 제시하였다. 그들은 일의 의미가 충족될 때 자기 일에 대하여 긍정적 동기부여가 된다고 하였다.

Meaning Of Works International Research Team(1987)은 일의 의미에 대하여 일을 통해 느끼는 성취감 등 내재적 동기를 의미한다고 정의하였

다. 이들은 일의 시작은 외재적 동기에 있다 하더라도 일을 통한 성취 경험의 기쁨과 만족감은 내재적 동기를 유발한다고 하였다. 일의 의미의 구성요소로 일 중심성과 일하는 것에 대한 사회적 규범, 가치 있는 일의 결과와 목표, 일에 대한 목적, 일역할 정체성을 제시하였다. 또한 일의 의미의 중요성을 알리며 벨기에, 영국, 독일, 이스라엘, 일본, 네덜란드, 미국, 유고슬라비아 8개국 참가자를 대상으로 1978년부터 1984년에 걸쳐 일의 의미에 대한 종단연구를 진행하였다.

Baumeister et al(1991)는 일의 의미를 일에 대한 상황(Things) 및 사건(Event), 관계(Relationships) 등과 관련한 정신적 표현으로 정의하였다. 미국인의 삶에 관한 연구에 근거하여 일의 의미의 하위요인을 직무로서의 일의 의미, 개인의 경력으로서의 일의 의미, 소명으로서의 일의 의미로 제시하였다. 직무로서의 일의 의미는 개인적 몰입이나 만족이 없어도 보수를 받기 위해 하는 단순 직업으로서 업무를 의미하며, 개인 경력으로서 일의 의미는 일에 대한 성공과 인정에 대한 욕구로 인해 동기화되는 것을 의미한다, 또한 소명으로서의 일의 의미는 개인적 임무와 의무를 사명으로 받아들여 헌신하는 것을 의미한다.

Wrzesniewski et al(1997)은 일의 의미를 자신의 생계 수단을 넘어 조직의 성과향상에 도움을 줄 수 있는 가치 있는 활동으로 인식하는 것이라 정의하였다. 일의 의미의 구성요소는 직업, 진로, 소명으로 구분하였으며 일을 직업이라 여기는 사람은 돈 때문에 일을 하지만 진로라 여기는 사람은 성공과 인정을 위해 일을 한다고 하였다. 또한 일을 소명으로 여기는 사람은 자신이 하는 일이 의미가 있으며, 그 일을 사명으로 여겨 일과 삶과 정체성을 통합하는 수단으로 여긴다고 설명하였다.

장형석(2000)은 개인의 인지적 측면을 강조하여 자신이 하는 일에 대해 개인이 주관적으로 부여하고 있는 인지적 평가로 정의하였다. 또한 일의 의미의 구성요소를 자존감, 경제적 이득, 일의 매력, 사회적 소속, 일의 보람 등 5가지로 보았으며, 일의 의미가 직무만족과 상관이 있음을 보고하였다.

Rosso et al(2010)는 현재 일이 삶에서 차지하는 의미와 역할로 정의하였다. 그는 일이 개인에게 어떻게 의미 있게 되는지에 대한 이론적 통합을 위해 선행 연구 및 문헌 고찰을 통해 개인이 인식하는 일의 의미가 현재 일의 가치에 영향을 미치고 나아가 삶의 가치 전반에 영향을 미치고 있으며, 일에 대한 동기부여 및 이직 의도에도 영향을 미치고 있음을 보고하였다. 또한 일의 의미의 하위요인으로 자기개념, 일의 맥락, 타인과의 상호작용, 직업에 대한 소명을 제시하였다.

Steger et al(2012)는 일의 의미를 자신이 하는 일이 중요하다는 것을 주관적으로 경험하는 정도로 정의하였다. 그들은 개인이 인지하는 일의 의미가 개인의 성장을 촉진하고 공공의 이익에 기여한다는 긍정적 의미를 강조하였다. 또한 일의 의미의 구성요소로 일에서의 긍정적 의미(Positive meaning), 일을 통한 의미 만들기(Meaning making through work), 공공의 선을 위한 동기(Greater good motivation)를 제시하였다.

탁진국 등(2015)은 일의 의미는 개인이 일에 대하여 갖는 신념과 가치, 동기, 중요성과 목적의 총체로 일에 대해 가지는 인지, 정서, 행동의 종합적 태도로 정의하였다. 또한 일의 의미에 대하여 3가지 하위요인으로 생업과 사회적 관계, 자아실현을 제시하였다. 생업은 경제적 수단이나 가족부양을 의미하며, 사회적 관계는 대인관계 및 관계 인정을 의미한다. 자아실현은 삶에서의 재미 추구하고 성장 기회, 사회 기여, 삶의 활력을 의미한다.

김근호 외(2019)는 일의 의미를 경제적 수단 및 사회 관계적 수단의 역할뿐만 아니라 일을 통해 삶의 활력과 성장을 느끼고 사회에 기여하고자 하는 것으로 정의하였다. 또한 일의 의미에 대한 하위요인으로 생업, 사회관계, 자아실현을 제시하였다. 이는 생업은 가족부양과 경제적 수단으로서 일의 의미를, 사회관계는 타인의 인정과 소통의 수단으로서 일의 의미를, 자아실현은 일을 통해 삶의 활력과 성장을 느끼고 사회에 기여하는 수단으로서 일의 의미이다. 그들은 각자 삶의 과정을 통해 형성되는 일의 의미가 일을 수행을 하는 데 있어 영향을 미치고 있음에 따라

조직 수준에서 일의 의미에 대한 연구가 활발히 이루어져야 함을 제언하였다.

‘일의 의미’는 자신이 하는 일이 생계를 유지하게 하는 수단일 뿐 아니라 자신을 성장시키고, 공동체에도 긍정적 영향을 미침으로 더 큰 선을 이룰 수 있다는 신념 또는 가치관이라 할 수 있다. 선행 연구자들의 일의 의미에 대한 개념과 구성요소를 정리하면 <표 4>와 같다.

<표 4> 일의 의미 개념과 구성요소

연구자	일의 의미 개념	구성요소
Hackman & Oldham (1976)	자신이 하는 일이 의미 있으며 수행할 만한 가치가 있다고 느끼는 경험의 정도	일의 의미에 대한 경험업무 결과에 대한 책임업무에 대한 지식
MOW International Research (1987)	일을 통해 느끼는 성취감 등 내재적 동기를 의미	일 중심성, 사회적 규범, 일의 결과와 목표, 일하는 목적, 일역할 정체성
Baumeister (1991)	일에 대한 상황 및 사건, 관계 등과 관련한 정신적 표현	직무(JOB) 경력(Career) 소명(Calling)
Wrzesniewski et al. (1997)	생계 수단을 넘어 조직의 성과향상에 도움을 줄 수 있는 가치 있는 활동	직업, 진로, 소명

장형석 (2000)	자신이 하는 일에 주관적으로 부여하고 있는 인지적 평가로 직무만족과 연결	자존감, 경제적 이득, 일의 매력, 사회적 소속, 일의 보람
Rosso et al. (2010)	일이 개인의 삶에서 차지하는 의미와 역할	자기개념, 일의 맥락 타인과의 상호작용, 직업에 대한 소명
Steger et al. (2012)	자신이 하는 일이 중요하다는 것을 주관적으로 경험하는 정도	일에서의 긍정적 의미, 일을 통한 의미 만들기, 공공의 선을 위한 동기
탁진국 외, (2015)	개인이 일에 대하여 갖는 신념과 가치, 동기, 중요성과 목적의 총체로 일에 대해 가지는 인지, 정서, 행동의 종합적 태도	경제수단, 가족부양, 인정, 대인관계, 재미 추구, 성장 기회, 사회 기여, 삶의 활력
김근호 외 (2019)	경제 및 관계적 수단을 넘어 일을 통해 삶의 활력과 성장을 느끼고 사회에 기여하고자 하는 것을 의미	일의 의미 사회관계, 자아실현

일의 의미의 개념을 다시한번 정리해보면 조직 행동, 심리 및 관리 분야에서 광범위하게 연구되어 왔다. 일의 의미는 직원들이 자신의 일을 중요하고 가치 있으며 목적이 있다고 인식하는 정도를 말한다(Roso et al., 2010). 개인이 자신의 일이 더 높은 목적에 기여하고 개인적 가치와 일치하며 다른 사람에게 긍정적인 영향을 미친다고 느낄 때 발생하는 주관적인 경험이다(Lepisto & Pratt, 2017).

연구자들은 의미 있는 일의 몇 가지 주요 차원을 확인했다. 예를 들어, Lips-Wiersma와 Wright(2012)는 4가지 차원을 포함하는 모델을 제안했다. 다른 사람들과의 단결, 다른 사람들을 섬김, 잠재력을 최대한 발휘함,

내면의 자아를 계발함. 다른 학자들은 의미 있는 일을 촉진하는 데 있어 기술 다양성, 과업 정체성, 과업 중요성과 같은 직무 특성의 중요성을 강조했다(Hackman & Oldham, 1976).

의미 있는 일의 경험은 개인과 조직 모두에게 수많은 긍정적인 결과와 연결되어 있다. 자신의 일을 의미 있다고 인식하는 직원은 더 높은 수준의 직무 만족, 직무 몰입 및 조직 몰입을 보고하는 경향이 있다(Steger et al., 2012). 더욱이, 의미 있는 일은 동기, 창의성 및 직무 성과 증가에 기여하는 것으로 밝혀졌다(Michalson et al., 2014).

연구자들은 또한 개인, 직무 및 조직 수준의 요인을 확인하면서 의미 있는 일의 선행 요인을 확인했다. 개인 수준에서 개인적 가치, 신념 및 심리적 욕구는 의미 있는 경험을 형성하는 데 중요한 역할을 한다(Rosso et al., 2010). 직무 수준에서 자율성, 피드백 및 학습 및 개발 기회는 의미 인식을 향상시키는 것으로 밝혀졌다(Chalofsky & Krishna, 2009). 조직 수준에서 조직 문화, 리더십 및 기업의 사회적 책임 이니셔티브와 같은 요인이 직원의 의미 인식에 영향을 미칠 수 있다(Aguinis & Glavas, 2019).

최근에는 조직이 직원들에게 의미 있는 업무 경험을 적극적으로 제공할 수 있는 방법에 대한 이해에 대한 관심이 증가하고 있다. 학자들은 직무 재창조(Wrzesniewski & Dutton, 2001), 변혁적 리더십(Arnold et al., 2007), 직원들의 의사결정 참여(Konczak et al., 2000)와 같은 다양한 전략을 제안했다. 또한 연구에서는 직원의 웰빙과 개인적 성장을 중요시하는 지원적 조직 분위기 조성의 중요성을 강조했다(Schnell et al., 2019).

결론적으로 업무의 의미성 개념은 직원의 웰빙과 조직의 효과성을 증진시키는 중요한 요인으로 인식되면서 학문적 연구에서 상당한 주목을 받고 있다.

업무의 성격이 계속 진화함에 따라 조직이 다양한 맥락과 다양한 직원 집단에 대해 의미 있는 업무 경험을 창출하고 지속할 수 있는 방법을 모색하기 위한 추가 연구가 필요하다.

## 제4절 서번트 리더십

서번트 리더십은 리더가 자신의 권리나 이익보다 구성원의 요구를 우선하여 만족시키기 위해 봉사하고 헌신하는 리더의 행동 특성을 의미한다(Barbuto & Wheeler, 2006; Greenleaf, 1977; Spears, 1995). 서번트 리더십을 창안한 Greenleaf(1977)는 리더의 헌신적인 섬김과 지원이 구성원의 욕구를 충족시켜 구성원의 잠재적인 다양한 능력과 정의감을 발동시킴으로 조직 성과를 높이는 결과를 가져온다고 주장하였다. 여기에서 섬김의 대상은 조직 구성원뿐 아니라 고객이나 주주, 나아가 지역사회나 국가, 친구, 가족 등 누구나를 의미한다(백기복 외, 2009).

4차 산업혁명으로 인한 디지털 문명의 발달로 사람과 사물을 연결하기 위한 공감에 대한 중요성이 대두되며(박근중, 2021; 최재봉, 2021), 서번트 리더십이 새롭게 강조되고 있다(박병기 외, 2017; 유경철, 2019, 이운용, 2021). 그 이유는 첫째, 스마트 워크의 증가로 인해 조직 정체성이 흔들려도 서번트 리더의 경청이 공감으로 이어져 조직공동체의 의미와 목적을 달성할 수 있도록 돕기 때문이다(박병기 외, 2017; 이재현·설현도, 2021). 둘째, 구성원의 이익을 먼저 생각하며 도모하는 서번트 리더의 배려가 구성원의 열정을 촉진하고 잠재된 능력을 끌어내기 때문이다(이운용, 2021). 셋째, 조직의 위기 상황에서도 서번트 리더의 봉사와 헌신이 구성원의 감성적 경로를 통해 상사 신뢰와 직무몰입으로 이어지기 때문이다(이옥근, 2021; Song et al., 2020). 넷째, 서번트 리더는 겸손과 진정성을 바탕으로 직원·고객·지역사회 섬김의 방향성을 제시하며 구성원에게 권한과 책임을 위임함으로 더 큰 성과를 창출하기 때문이다(유경철, 2019).

서번트 리더십은 서로 반대되는 의미인 하인(Servant)과 지도자(Leader)가 결합된 합성어로 리더가 구성원의 성장과 발전을 도와 공동체를 형성함으로 윤리적 조직문화 정착 및 조직 성과를 높인다는 논리체

계를 갖고 있다(백기복 외, 2009; 이운용, 2021; 한명진, 2018; Hunter et al., 2013). Greenleaf(1977)는 ‘The Journey to the East’의 주인공레오가 교단 최고 권력자임에도 자신의 신분을 숨기고 여행객의 편의를 위해 헌신하는 모습에서 진정한 서번트 리더십에 대한 영감을 얻었다. 이후 그는 월남전으로 인해 삶의 희망을 잃어버린 청년들을 위해 발표한 ‘The Servant as leader’란 수필에서 서번트 리더십에 대한 개념을 처음 제시하였으며, 기업이나 교육기관, 재단, 관료사회, 제도적 기관, 이사회, 종교 기관 지도자로서의 서번트 리더십에 대한 실무적 훈련을 통해 이론을 구체화 하였다.

Greenleaf(1977)는 서번트 리더십을 타인을 위한 봉사에 초점을 두며 종업원과 고객 그리고 공동체를 우선으로 여기고 그들의 욕구를 만족시키기 위해 봉사하고 헌신하는 리더십으로 정의하고 있다. 그는 서번트 리더의 행동 특성으로 소명, 공감, 경청, 치유, 인지, 설득, 비전제시, 통찰, 청지기 정신, 구성원의 성장과 공동체형성 등 11가지를 제시하였다.

Spears(1995)는 서번트 리더십의 본질을 이해하기 위해서는 심장(Heart), 마음(Mind), 정신(Spirit)의 중요성을 설명하며, 서번트 리더십은 인간에 대한 가치와 존엄성에 대한 믿음에서 시작되며 리더의 권위는 민주적 원칙의 리더십 실행에서 시작된다고 하였다. 그는 서번트 리더십의 구성요소로 Greenleaf(1977)의 개념을 바탕으로 경청, 공감, 치유, 설득, 인식, 선견지명, 개념화, 청지기 정신, 성장을 위한 헌신, 공동체형성 등 10가지 리더의 행동 특성을 제시하였다.

Sims(1997)는 서번트 리더십에 대하여, 리더의 권위는 타인을 고무시키거나 타인의 필요를 위해서만 사용되며 서번트 리더십의 핵심은 부하의 존엄성과 가치 및 역량을 높이 평가하고 가능성을 열어주어 창의력을 깨우는 리더의 행동이라 정의하고 있다. 그는 서번트 리더십의 구성요소로 비전 공유 및 촉진, 평생학습, 타인의 필요를 위한 노력, 공동체형성을 위한 협력 장려, 상대의 입장 이해, 정직한 소통, 타인을 성장시키기 등 7가지 리더의 행동 특성을 제시하였다.

Boyer(1999)는 서번트 리더를 부하의 의견을 섬세하게 경청하며 발전을 장려하고 임파워먼트를 중시하는 리더로 정의하였다. 그는 서번트 리더십의 구성요소로 경청, 상호존중, 개방적인 격려 및 보살핌, 진실함, 그리고 임파워먼트와 학습 장려, 공동체형성, 신뢰 등 7가지 리더의 행동 특성을 제시하였다.

Hunter(2006)는 기업과 기관에 서번트 리더십을 이론과 함께 실무에 적용할 수 있도록 확장 시켰다. 그는 리더십, 인격, 사랑은 동의어로 리더십 개발이 곧 인격의 개발이라 하였다. 또한 리더가 구성원과의 관계를 유지하는 가장 중요한 덕목은 경청과 신뢰로 서번트 리더십은 경청을 통해 구성원들의 욕구를 파악하고 신뢰를 바탕으로 공동의 목표에 매진할 수 있도록 최상의 환경을 제공하는 리더의 기술이라 정의하였다. 그는 서번트 리더십의 구성요소로 인내, 친절, 겸손, 존중, 이타주의, 용서, 정직, 헌신 8가지를 리더의 행동 특성으로 제시하였다.

김용학(2010)은 서번트 리더십을 상사가 부하를 돕고자 하는 마음을 우선하여 금전적 이익을 떠나 봉사하며 존중과 경청을 기본으로 부하들에게 학습 기회를 부여하며 적극적으로 부하를 육성하는 리더십으로 정의하고, 봉사, 부하직원의 육성, 신뢰, 경청을 서번트 리더십의 구성요소로 제시하였다.

Song(2020)은 서번트 리더십을 구성원의 요구와 성장을 이해하고 해결함으로 구성원에게 서비스하는 리더의 민첩한 행동이라 정의하였다. 최근 COVID-19라는 글로벌 팬데믹 등 위기 상황에서 강하고 지속적인 미래의 길을 개척하기 위해서는 리더가 용서를 통한 마음의 치유와 투명함과 추진력으로 신뢰를 쌓아야 함을 주장하였다. 또한 리더는 선견지명과 자각이 필요하며, 위기관리와는 다른 리더의 학습 민첩성과 유연성을 강조하였다. 그는 서번트 리더십의 특성을 Greenleaf(1970)와 Spears(1995)의 개념을 바탕으로 경청, 공감, 인식, 선견지명으로 구분하였다.

박병기 외(2020)는 서번트 리더십을 리더가 자아 성찰은 물론 이웃을

깊이 이해하며, 이웃의 성장을 위한 삶을 살며, 창조적이고 융합적 사고를 통해 타인에게 선한 영향을 주는 리더십이라 정의하였다. 4차 산업혁명 시대에 사람과 사람의 연결은 물론, 사물과 사람의 연결을 위한 공감대 형성이 더욱 중요해짐에 따라 서번트 리더의 자기성찰과 이웃에 대한 깊은 이해 및 디지털 공유를 주요 덕목으로 꼽았다. 그들은 서번트 리더십의 구성요소로 경청, 공감, 치유, 인식, 설득, 개념화, 미래 보기, 청지기 정신, 이웃 성장에 대한 헌신, 공동체 세우기 등 10가지를 제시하였다.

안성호 외(2020)는 서번트 리더십을 리더가 구성원의 복리와 성장 촉진 및 공동체를 위해 자신의 기득권을 내려놓고 기꺼이 헌신하는 도덕적 용기를 지닌 리더십으로 정의하였다. 그들은 서번트 리더십의 핵심 구성요소로 포용력, 소명 의식, 헌신, 섬김, 정직, 성실, 솔선수범 등 7가지를 제시하였다. 또한 각각의 행동 특성을 가진 서번트 리더들의 사례를 통해, 공공기관 소속 구성원에게 포용력 학습을 제안하였다.

이운용(2021)은 서번트 리더십을 리더가 인간 존중의 자세를 바탕으로 어려움을 함께 해결함으로써, 구성원 스스로 잠재력을 발휘하고 조직에 융화될 수 있도록 지원하는 리더십이라 정의하였다. 그는 서번트 리더십은 공공기관의 위계적이고 수직적인 리더의 역할에 대한 고정관념을 깨뜨리고, 기성세대와 밀레니얼세대의 갈등을 해결할 수 있는 리더십이라 제안하고있다. Barbuto & Wheeler(2006)의 하위요인을 토대로 서번트 리더십의 구성 요인을 이타적 소명, 지혜, 설득 감정적 치유, 청지기 정신 등 5차원으로 구분하였다.

위의 기술한 서번트 리더십에 대한 개념과 구성요소를 요약하면 <표 5>와 같다.

<표 5> 서번트 리더십의 개념과 구성요소

연구자	서번트 리더십의 개념	구성요소
Greenleaf (1977)	타인을 위한 봉사에 초점을 두며 종업원과 고객 그리고 공동체를 우선으로 여기고 그들의 욕구를 만족시키기 위해 봉사하고 헌신하는 리더십	경청, 공감, 소명, 치유, 인지, 설득, 비전제시, 통찰, 청지기 의식, 구성원의 성장, 공동체형성
Spears (1995)	리더의 권력은 부하직원에게서 나온다는 민주적 원칙의 권위에 입각한 리더십	경청, 공감, 치유, 설득, 인식, 선견지명, 개념화, 청지기 정신, 성장을 위한 헌신, 공동체형성
Sims (1997)	부하직원의 개인적 존엄성과 가치 및 역량을 높이 평가하고 가능성을 열어주어 창의력을 깨우는 리더십	비전 공유 및 촉진, 평생학습, 타인의 필요 지원, 공동체형성, 상대의 입장 이해, 정직한 소통, 타인의 성장지원
Boyer (1999)	부하의 의견을 섬세하게 경청하며 리더, 부하들과 동료들의 발전을 장려하고 권한을 위임하는 리더십	경청, 상호존중, 개방적인 격려 및 보살핌, 진실함, 임파워먼트, 학습장려, 공동체형성, 신뢰
Hunter (2006)	경청을 통해 구성원들의 욕구를 파악하고 신뢰를 바탕으로 공동의 목표에 매진할 수 있도록 최상의 환경을 제공하는 리더십	인내, 친절, 겸손, 존중, 이타주의, 용서, 정직, 헌신

<p>김용학 (2010)</p>	<p>부하를 돕고자 하는 마음을 우선시하여 봉사와 존중, 경청을 기본으로 학습 기회를 부여하며 적극적으로 부하를 육성하는 리더십</p>	<p>봉사, 부하직원의 육성, 신뢰, 경청</p>
<p>Song (2020)</p>	<p>구성원의 요구와 성장을 이해하고 해결함으로써 구성원에게 서비스하는 리더의 민첩한 행동</p>	<p>경청, 공감, 인식 그리고 선견지명</p>
<p>박병기 외 (2020)</p>	<p>자아 성찰은 물론 이웃을 깊이 관찰하여 타인을 위한 삶을 살며, 창의적이고 융합적인 사고를 통한 선한 영향을 주는 리더십</p>	<p>경청, 공감, 치유, 미래 보기, 청지기 정신, 이웃 성장에 대한 헌신, 공동체 세우기, 개념화, 인식, 설득</p>
<p>안성호 외 (2020)</p>	<p>구성원 및 공동체의 복리와 성장을 위해 자신의 기득권을 내려놓고 헌신하는 도덕적 용기를 지닌 리더십</p>	<p>포용력, 소명 의식, 헌신, 섬김, 정직, 성실, 출선 수법</p>
<p>이운용 (2021)</p>	<p>인간 존중의 자세를 바탕으로 어려움을 함께 해결하여 구성원이 잠재력을 발휘하고 조직에 융화될 수 있도록 지원하는 리더십</p>	<p>이타적 소명, 감정적 치유, 지혜, 설득, 조직의 청지기 정신</p>

서번트 리더십의 개념을 다시한번 정리해보면 조직 행동, 리더십 연구 및 비즈니스 윤리 분야에서 상당한 관심을 얻었다. 서번트 리더십은 팔로워의 필요, 성장 및 웰빙을 우선시하는 리더십 철학으로 리더는 개인의 힘이나 이익을 추구하기보다는 다른 사람을 섬기는 데 중점을 둔다 (Greenleaf, 1970). 리더십에 대한 이러한 접근 방식은 공감, 경청, 스투어드십 및 사람과 지역 사회의 발전의 중요성을 강조한다(van Dierendonck, 2011).

Nuijten(2011)은 서번트 리더의 몇 가지 주요 특성을 확인했다. 여기에는 권한 부여, 겸손, 진정성, 대인관계 수용, 방향 제시 및 스투어드십이 포함된다(van Dierendonck & Nuijten, 2011). 서번트 리더는 참여적 의사결정 환경을 조성하고 정보를 공유하며 자율성을 장려함으로써 팔로워에게 권한을 부여한다(Liden et al., 2008). 그들은 다른 사람의 요구를 최우선으로 하고, 자신의 한계를 인정하며, 다른 사람으로부터 배우는 데 개방적임을 보여줌으로써 겸손함을 보여준다(Owens & Hekman, 2012). 서번트 리더는 팔로워와의 상호작용에서 높은 수준의 진실성, 정직성 및 투명성을 유지하기 때문에 진정성은 또 다른 필수 특성이다(Avolio & Gardner, 2005).

서번트 리더십이 개인 및 조직의 성과에 미치는 영향은 광범위하게 연구되어 왔다. 개인 차원에서 서번트 리더십은 팔로워들의 직무 만족도, 조직 몰입 및 업무 참여도 증가와 관련이 있다(Liden et al., 2008). 이는 서번트 리더들이 형성한 지원 및 양육 환경이 심리적 안전감을 높이고 개인적 성장을 촉진하기 때문으로 판단된다(Schaubroeck et al., 2011). 조직 차원에서 서번트 리더십은 팀 성과, 창의성 및 혁신 향상과 관련이 있다(Yoshida et al., 2014). 또한 서번트 리더십은 신뢰, 협업 및 윤리적 행동에 대한 초점으로 특징지어지는 긍정적인 조직 문화를 형성하는 데 기여하는 것으로 밝혀졌다(Liden et al., 2014).

최근 연구는 서번트 리더십이 팔로워와 조직에 영향을 미치는 메커니즘을 탐구하고 있다. 한 가지 핵심 매개변수는 리더와 팔로워 간의 호혜적

관계를 나타내는 리더-구성원 교환(LMX)의 질이다(Liden et al., 2008). 서번트 리더는 팔로워의 개발에 개별화된 관심사를 보여주고 정서적 지원을 제공하며 투자함으로써 고품질의 LMX 관계를 육성한다(Panaccio et al., 2015). 서번트 리더는 팔로워에게 자율성, 의미 있는 일 및 성장의 기회를 제공함으로써 권한을 부여하기 때문에 심리적 임파워먼트이다(van Dierendonck et al., 2014).

서번트 리더십의 적용은 비즈니스, 교육, 의료 및 비영리 조직을 포함한 다양한 맥락에서 연구되었다(Parris & Peachy, 2013). 비즈니스 맥락에서 서번트 리더십은 직원의 웰빙, 고객 만족 및 기업의 사회적 책임을 향상시키는 것으로 나타났다(Liden et al., 2014). 교육 환경에서 서번트 리더십은 학생의 참여 증가, 학업 성취도 및 긍정적인 학교 문화의 발전과 관련이 있다(Cerit, 2009). 의료 분야에서 서번트 리더십은 의료 전문가의 환자 치료 개선, 직원 만족도 증가 및 소진 감소와 관련이 있다(Neill & Saunders, 2008).

결론적으로 서번트 리더십은 리더가 조력자와 관리자 역할을 하며, 팔로워의 요구와 성장을 우선시하는 리더십에 대한 혁신적인 접근 방식이다. 서번트 리더십이 개인과 조직의 성과에 미치는 긍정적인 영향은 학계 연구에서 널리 알려져 있다. 21세기에 조직이 점점 더 많은 도전에 직면함에 따라 서번트 리더십의 원칙은 윤리적이고 지속 가능하며 사람 중심적인 일터를 육성하는 강력한 리더십에 대한 추가 연구가 필요하다.

## 제3장 연구 설계

### 제1절 지각된 기업의 사회적 책임과 이직 의도

구체적으로 본 연구에서는 지각된 CSR이 이직 의도에 영향을 미칠 것이라고 제안한다.(Jex, Beehr, & Roberts, 1992; Wefald, Smith, Savastano, & Downey, 2008). CSR이란 학자에 따라 다양하게 정의되고 있는데, 그 대표적인 이론으로서 Carroll(1979)은 CSR 유형을 네 가지로 구분하여 사회가 기업에 대해서 가지고 있는 경제적, 윤리적, 자선적, 법적 기대를 포함하는 것이라고 하였다. CSR과 관련된 선행연구를 살펴보면 대다수 연구들이 기존의 CSR 연구들은 대개 전략, 마케팅, 재무 등의 학문 영역에서 조직수준을 분석단위로 삼는 거시 연구가 많이 이루어져 왔다(Aguinis & Glavas, 2012; Devinney, 2009). 그 결과로 개인수준을 분석 단위로 삼은 CSR의 조직구성원들에 대한 영향력에 대한 연구는 충분치 않은 실정이다(Williams, Aguilera, Rupp, & Ganapathi, 2007; Aguinis & Glavas, 2012; Muller, Spiess, Hattrup & Lin-Hi, 2012). 실제로 CSR을 행위하는 주체는 구성원들이며 구성원들이 조직의 성과를 좌우한다고 알려져 있다.(Harrison, Roth, & Newman, 2006; Judge, Bono, Thoresen, & Patton, 2001; Zajac & Mathieu, 1990; Meyer & Allen, 1997),

한편, 이직 의도란 조직 구성원이 현 조직을 떠날 의도로 다른 조직과 직업을 찾으며 이직할 의사를 가지고 있는 것을 의미한다(Harper, 2013). 실질적인 이직과 이직 의도 사이에 개념적인 차이는 존재하지만, 이직은 의도를 통해서 실제 행동에 영향을 미친다는 계획된 행동 이론(Ajzen, 1991)에 의해 두 개념 사이의 상관관계는 매우 높은 것으로 알려져 있다(Griffeth, Hom & Gaertner, 2000; Steel & Ovalle, 1984). 이러한 연구 결과를 바탕으로 많은 선행 연구들에서 이직 의도라는 개념을

사용하였다(Allen, & Meyer, 1990; Iverson, 1993; Tett & Meyer, 1993; Harpert, 2013). 선행연구들을 살펴보면 임금수준(Price & Mueller, 1981), 보상 및 평가시스템(Aryee, Budhwar, & Chen, 2002), 개인적 특성(Abelson & Baysinger, 1984; Terborg & Lee, 1984), 경영자에 대한 신뢰(Morgan & Hunt, 1994) 등 매우 다양한 요인들이 조직 구성원의 이직 의도에 영향을 미침을 밝혀냈다.

지각된 기업의 사회적 책임이 조직구성원의 이직 의도에 미치는 영향의 관계를 뒷받침하는 핵심 이론은 사회적 정체성 이론(Tajfel & Turner, 1979)이다. 개인은 조직을 포함한 조직구성원으로 자아 가치와 정체성을 가진다. 조직구성원들이 자신의 조직을 사회적으로 책임 있다고 인식할 때, 그들은 조직의 가치와 목표와 동일시할 가능성이 높고, 이는 더 강한 애착과 충성심으로 이어진다(Farooq et al., 2017).

또 다른 관련 이론은 사회교환이론(Blau, 1964)으로, 개인이 조직에 기여한 대가로 혜택을 받을 것이라는 기대를 바탕으로 호혜적인 관계를 맺는다고 가정한다. CSR의 맥락에서 조직구성원들은 조직의 사회적으로 책임 있는 행동이 자신을 더 넓은 지역사회에 나아갈 수 있는 투자의 한 형태로 볼 수 있다(Gond et al., 2017). 이러한 인식은 조직구성원들 사이에서 조직에 대한 헌신을 보여주고 이직 의도를 줄임으로써 호혜적인 의무감을 조성할 수 있다(Shen & Benson, 2016).

자원보존이론(Hobfoll, 1989)은 지각된 CSR과 이직 의도 간의 관계에 대한 이론을 제공한다. 개인이 자신의 일의 의미와 목적의식과 같이 자신이 중요시하는 성과를 획득, 유지 및 보호하기 위해 노력한다는 것을 시사한다. 조직구성원들이 자신의 조직을 사회적으로 책임 있다고 인식할 때, 그들은 자신의 업무에 더 큰 목적의식과 성취감을 경험할 가능성이 높으며, 이는 그렇지 않으면 이직 의도로 이어질 수 있는 스트레스 요인에 대한 완충 역할을 할 수 있다(Carnahan et al., 2017).

이상에서 살펴본 것과 같이 조직 구성원의 의직의도에는 다양한 요인들이 존재하는데, 특히 본 연구에서는 지각된 CSR이 이직 의도에 미치는

영향에 주목하였다. 지각된 CSR은 조직동일시(Carmeli et al., 2007), 조직시민행동(Jones, 2010; Lin, Lyan, Tsai, Chen, & Chiu, 2010; Sully de Luque et al., 2008), 조직 잔류(Jones, 2010), 직원몰입(Glavas & Piderit, 2009), 직원헌신(Maignan, Ferrell, & Hult, 1999), 창의적 참여(Glavas & Piderit, 2009), 회사의 매력도(Greening & Turban, 2000; Turban & Greening, 1997) 등 조직구성원의 정체성, 헌신 등 태도와 행동에도 영향을 미치고 지각된 CSR로 인해 발생한 긍정적 영향은 결국 조직 구성원의 이직 의도에도 영향을 미칠 것이다(Chen, Lin, & Lien, 2011; Hang-yue et al., 2005). 이러한 이론적 토대를 바탕으로 다음과 같은 가설을 세웠다.

**가설 1 : 지각된 CSR은 이직 의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.**

이 가설은 다양한 연구의 실증연구에 의해 뒷받침된다. 예를 들어, Wang et al. (2020)의 메타분석 연구에서는 조직에서 지각된 CSR과 이직 의도 간에 유의한 부(-)의 관계가 있음을 확인했다. 이와 유사하게 Kim et al. (2016)은 자신의 조직을 사회적 책임이 있다고 인식한 조직구성원들이 조직 동일시와 몰입의 증가를 매개로 이직 의도의 수준을 줄일 수 있음을 확인했다. 또한 연구에 따르면 지각된 CSR과 이직 의도 간의 부정적 관계는 환경적 책임(Rasool et al., 2021), 윤리적 책임(Tian & Robertson, 2019), 자선적 책임(Rego et al., 2021) 등 다양한 CSR 차원에 걸쳐 존재하는 것으로 나타났다. 이러한 연구결과는 조직이 조직구성원의 가치관과 기대에 부합하는 사회적 책임 있는 실천을 함으로써 조직구성원의 이직 의도를 효과적으로 감소시킬 수 있음을 시사한다.

결론적으로 지각된 CSR이 조직구성원의 이직 의도를 감소시킬 것이라는 가설은 다양한 이론적 배경에 근거하고 있으며, 경험적 증거에 의해 뒷받침되고 있다. 조직이 유능한 조직구성원을 유지하는 데 어려움을 계속 겪고 있기 때문에, 사회적으로 책임 있는 실천방안에 관심을 가지는 것은 헌신적이고 안정적인 조직구성원을 육성하기 위한 전략적 접근이 될 수 있다.

## 제2절 지각된 기업의 사회적 책임과 일의 의미

두 번째로 본 연구에서는 지각된 CSR이 구성원들의 일의 의미 수준을 향상하게 시킬 것이라고 제안한다. 일의 의미란 그들의 일에 대한 일반적인 믿음, 가치, 태도(Nord, Brief, Atieh, & Doherty, 1990; Ros, Schwartz, & Surkiss, 1999)로부터 그들의 일의 심리적 경험과 중요성(Wrzeniewski et al., 2003)에 이르기까지 다양하게 정의하고 있다. 조직 환경에서는 구성원이 업무에서 다양한 사건을 어떻게 해석하고, 조직 내에서 어떤 경험을 하며, 직무를 수행하는지에 결정적인 영향을 미친다(Brief & Nord, 1990; Roso et al., 2010; Wrzsniewski & Dutton, 2001). 따라서 일의 의미는 조직정체성, 직무만족, 직원참여, 웰빙, 조직몰입, 조직시민행동 등 구성원의 본질적 태도와 행동과 밀접한 관련이 있는 것으로 알려져 있다(Bunderson & Thompson 2009; Cardador et al., 2011; Jex & Bliese 1999; Liden et al., 2000; May et al., 2004; Piccolo & Colquitt 2006; Pratt et al., 2006; Purvanova et al., 2006; Wrzsniewski et al., 1997). 일의 의미를 향상시키기 위한 다양한 방법 중에서 사회에 기여하는 것이 목표를 달성하기 위한 중요한 수단 중 하나가 될 것이다(Bauman & Skitka, 2012; Grant, 2007; Rosso et al., 2010). 개인이 자신의 일을 통해 타인을 행복하게 하고 더 나은 곳을 위해 사회를 변화시킬 수 있음을 인식할 때, 그들은 일의 의미를 찾을 수 있다(Bauman & Skitka, 2012; Baumanister & Vohs, 2002; Grant, 2007; Pratt & Ashforth, 2003; Wrzsniewski, Dutton, 2003). 구성원들의 관점에서는, 자신의 기업이 수행하는 CSR에 참여함으로써, 자신의 업무를 통해 사회에 효과적으로 기여하게 된다. 그렇기 때문에, 지각된 CSR이 활발하게 이루어지면, 구성원들은 더 큰 일의 의미를 경험하게 될 것이다 (Aginis & Glavas, 2017).

지각된 기업의 사회적 책임(CSR)과 조직구성원의 일의 의미의 관계는

다양한 이론적 배경을 통해 이해될 수 있다. 직무 특성 모형(Hackman & Oldham, 1976)은 지각된 CSR이 어떻게 일의 의미를 높일 수 있는지 이해할 수 있는 토대를 제공한다. 직무 특성 모형은 일의 유의성, 기술 다양성과 같은 직무 특성이 일의 의미에 기여한다고 가정한다. 조직구성원들이 자신의 조직을 사회적 책임이 있다고 지각할 때, 자신의 일을 사회에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 간주할 가능성이 높으므로(Aguinis & Glavas, 2019) 직무의 지각된 CSR의 중요성이 증가한다.

자기결정성 이론(Ryan & Deci, 2000)도 지각된 CSR과 일의 의미 간의 관계에 대한 이론적 배경을 제공한다. 이 이론은 조직구성원이 세 가지 기본적인 심리적 욕구인 자율성, 유능성, 관련성을 가지고 있음을 시사한다. 이러한 욕구가 충족될 때 개인은 활동에서 더 큰 내재적 동기와 목적의식을 경험하고, 지각된 CSR은 조직구성원들에게 친사회적 행동을 하고 기술을 개발하며 공유된 가치를 통해 다른 사람들과 연결할 수 있는 기회를 제공함으로써 이러한 욕구의 충족에 기여할 수 있다(Glavas & Kelley, 2014).

또한, 센스메이킹 관점(Weick, 1995)은 조직구성원들이 자신의 일의 의미를 구성하도록 돕는 지각된 CSR의 역할을 강조한다. 이러한 관점에 따르면, 개인은 자신의 환경에 대한 일관된 이해를 만들기 위해 자신의 경험을 적극적으로 해석하고 이해한다. 조직구성원들이 자신의 조직을 사회적으로 책임 있다고 인식할 때, 자신의 업무를 자신의 개인적 가치와 일치하고 의미 있는 것으로 해석할 가능성이 높다(Aguinis & Glavas, 2019). 이러한 개인적 가치와 조직적 가치의 일치하는 자신의 업무에서 더 큰 목적감과 중요성을 기를 수 있다(Roso et al., 2010).

이러한 이론적 배경을 바탕으로 다음과 같은 가설을 세웠다.

**가설 2. 지각된 기업의 사회적 책임은 일의 의미에 정(+)의 영향을 줄 것이다.**

이 가설을 뒷받침할 이론적 배경으로는 예를 들어, Glavas와

Kelley(2014)의 연구에 따르면 조직이 사회적으로 책임이 있다고 인식한 조직구성원은 심리적 욕구 충족을 매개로 더 높은 수준의 일의 의미가 있다고 했고, 이와 유사하게 Raub와 Blunschi(2014)는 호텔 직원의 조직 CSR 활동에 대한 인식이 일의 의미와 긍정적인 관련이 있으며, 이는 곧 직무 만족과 조직 몰입을 증가시키는 것으로 나타났다.

또한, 연구에 따르면 지각된 CSR과 일의 의미 사이의 긍정적인 관계는 다양한 문화적 맥락과 직업적 설정에 걸쳐 유지된다(Zhu et al., 2014). 이러한 연구결과는 조직구성원의 가치관에 부합하는 사회적 책임 있는 실천을 함으로써 조직구성원의 일의 의미를 높이고 더 큰 목적의식에 기여할 수 있음을 시사한다.

요약하면, 지각된 CSR이 일의 의미를 증가시킬 것이라는 가설은 이론적 배경과 실증적 연구에 근거하고 있고, 조직이 조직구성원의 웰빙과 몰입을 촉진하는 업무 환경을 조성하고자 노력할 때, 사회적으로 책임 있는 성과에 투자하는 것은 일의 의미에 더 큰 의미와 목적을 부여할 수 있는 강력한 수단으로 작용할 수 있다.

### 제3절 일의 의미와 이직 의도

세 번째로 일의 의미가 이직 의도를 줄이는 데 영향을 줄 것이라고 제안한다. 일의 의미는 조직구성원들이 자신의 업무와 조직을 어떻게 해석하고, 직무를 어떻게 수행하며, 조직 내에서 경험하는 바를 결정하는 근본적인 요인이다(Wrzesniewsk, A, 2001; Rosso, B.D 2010; Brief, A.P 1990). 기존 연구들에서는 조직구성원들이 일의 의미가 무엇을 만들어내는지, 조직 내에서 그들의 행동, 감정, 생각에 어떤 영향을 미치는지에 대해 밝히는 데 관심이 많았다(Rosso, B.D 2010). 조직 내에서 어떤 경험을 하고, 그들의 직무를 어떻게 수행하는지에 대해 지대한 영향을 미친다(Rosso, Dekas, & Wrzesniewski, 2010; Wrzesniewski, & Dutton,

2001). 또한 일의 의미는 직무 만족(Wrzesniewski et al., 1997), 직무몰입(May, Gilson, & Harter, 2004), 내재적 동기(Rosso, Dekas, & Wrzesniewski, 2010; Oldham, Hackman, & Pearce, 1976; Thomas, & Velthouse, 1990)와 같은 긍정적인 인식에 영향을 미치고, 이러한 인식은 개인의 긍정적인 감정을 증가시킨다고 알려져 있다(Ryan, & Deci, 2000; Lazarus, 1991). 이러한 관점에서 조직 구성원이 그들의 일이 가치 있는 행동이라고 여길 수 있도록, 직장에서 일의 의미를 발견할 수 있게 만드는 것이 중요하다. 왜냐하면, 일의 의미는 조직구성원들에게 다양한 긍정적인 심리 상태를 경험하게 하기 때문이다(Eisenberger, Cummings, Armeli, & Lynch, 1997; Rhoades, Eisenberger, & Armeli, 2001)

조직구성원들이 일의 의미를 느낄 수 있었던 근본적 이유 중 하나는 바로 조직이다. 소속된 조직 내에서 업무를 수행하지 않았다면 구성원들은 일의 의미를 발견하지 못하였을 것이기 때문이다. 그러므로 일의 의미를 경험한 구성원들은 조직으로부터 의미 있는 긍정적인 경험을 제공 받는다고 인식할 것이다. 이로 인해 그들은 조직으로부터 어떠한 지원을 받는다고 인식하게 될 것이다. 이는 그들로 하여금 조직에 보답해야 한다는 의무감을 느끼게 할 뿐만 아니라(Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, & Rhoades, 2001), 그들의 사회-심리적 욕구를 충족시켜줌으로써(Armeli, Eisenberger, Fasolo, & Lynch, 1998) 조직에 계속해서 잔류하게 할 것이다.

이상에서의 논의와 같이 조직구성원이 조직 내에서 일의 의미를 느낌으로써 더 많은 조직 지원 인식(perceived organizational support)을 경험하게 된다. 그리고 사회 교환 이론(social exchange theory)에 의해 증진된 조직 지원 인식은 조직에 보답해야 한다는 지각된 의무감(felt obligation)을 느끼게 만든다(Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986; Rhoades et al., 2001). 이렇게 만들어진 지각된 의무감에 의해 구성원들은 조직에 계속해서 잔류하고 싶어 되는 것이다. 사회교환 이론 관점에서 자신의 일에 의미가 있다고 지각하는 구성원의 경우 조직

에 대한 몰입의 수준은 자연스럽게 높아질 것이다(Rhoades et al., 2010). 이처럼 구성원들에게 스스로의 일에 대한 의미를 자각하게 해줌으로써 직무에 대한 의지가 충족되고 더욱 효과적인 조직환경을 도모할 수 있다(Lysova et al. 2019). 따라서 구성원들이 인식하는 일의 의미는 개인이 조직을 이탈하려고 하는 이직 의도에 영향을 미칠 것이다.

조직구성원의 일의 의미와 이직 의도 간의 관계는 여러 이론적 배경을 통해 이해될 수 있다. 직무 착근성 이론(Mitchell et al., 2001)은 일의 의미가 조직구성원의 이직 의도를 어떻게 감소시킬 수 있는지 이해하기 위한 배경을 제공한다. 이 이론은 개인이 자신의 기술과 직무 요구 사항 사이의 인지된 적합성, 직장 내 다른 사람들과의 관계 및 인지된 이직 비용을 포함한 다양한 힘으로 인해 직무에 "고착"하게 된다고 가정한다. 조직구성원이 업무에서 높은 수준의 의미를 경험할 때 개인적 가치와 직무의 목적 사이에 강한 적합성을 느낄 가능성이 높아 착근성이 증가하고 대체 고용을 모색할 가능성이 낮아진다(Janik & Rothmann, 2015).

자원 보존 이론(Hobfoll, 1989)은 또한 일의 의미와 이직 의도 사이의 연관성에 대한 이론적 배경을 제공한다. 이 이론은 개인이 자신의 일에 대한 목적 의식과 성취감과 같이 자신이 가치 있는 성과를 획득, 유지 및 보호하려고 노력한다는 것을 의미한다. 조직구성원들이 자신의 일을 의미 있다고 인식할 때 자신의 직업을 보존할 가치가 있는 귀중한 자원으로 간주할 가능성이 더 높고(Schreurs et al., 2014). 결과적으로, 그들은 조직을 떠나는 경향이 적을 수 있는데, 그렇게 하는 것은 이 귀중한 성과를 포기하는 것을 수반하기 때문입니다(Geldenhuys et al., 2014). 더 나아가 사회적 교환이론(Blau, 1964)은 일의 의미와 이직 의도 간의 관계를 설명하는 데 도움을 줄 수 있습니다. 이 이론은 개인이 고용주와 호혜적인 관계를 맺으며 다양한 보상과 혜택을 위해 노력과 헌신을 교환한다고 가정하는데, 조직구성원들이 업무에서 높은 수준의 의미를 경험할 때, 그들은 이것을 조직과의 긍정적인 교환으로 인식하여 의무감과 충성심으로 이어질 수 있다(Van Wingerden & Van der Stoep, 2018).

이러한 호혜성은 결국 그들의 조직 이직 의도를 감소시킬 수 있다(Shen et al., 2019).

이러한 이론적 배경을 바탕으로 다음과 같은 가설을 세웠다.

### **가설 3. 일의 의미는 이직 의도에 부(-)의 영향을 줄 것이다.**

이 가설을 뒷받침할 이론적 배경으로는 예를 들어, Janik and Rothmann(2015)의 연구에 따르면 업무에서 더 높은 수준의 의미를 경험한 직원은 직무 착근성 증가를 매개로 이직 의도가 더 낮다고 말했으며, 유사하게 Geldenhuys et al.(2014)은 조직구성원의 일의 의미가 이직 의도와 부정적인 관련이 있음을 보여줌으로써 직장에서 목적의식과 중요성을 함양하는 것의 중요성을 강조했다. 게다가, 또 다른 연구에 따르면 일의 의미와 이직 의도 사이의 부정적인 관계는 의료(Albalawi et al., 2019), 교육(Lavy & Naama-Ghanayim, 2020), 환대(Jung & Yoon, 2016)와 같은 다양한 직업 환경에 걸쳐 확인 되고, 이러한 발견은 다양한 산업에 걸친 조직이 직원의 이직을 줄이기 위해 일의 의미를 촉진함으로써 이익을 얻을 수 있음을 시사한다.

요약하면, 조직구성원의 일의 의미는 조직구성원의 이직 의도의 정도를 감소시킬 것이라는 가설은 다양한 이론적 배경에 근거하고 실증적 증거에 의해 확인된다. 점점 더 경쟁이 치열해지는 노동시장에서 조직은 유능한 구성원을 유지하기 위해 노력하기 때문에, 일에 대한 의미와 목적의식을 함양하는 것은 이직을 줄이고 장기적인 조직 성공을 촉진하는 강력한 전략으로 작용할 수 있다.

## **제4절 일의 의미의 매개효과**

네 번째로 지각된 CSR이 일의 의미를 매개로 이직 의도에 부정적인 영향을 줄 것이라고 제안한다. 기존의 선행연구들에서 지각된 CSR이 조직구성원의 인식과 태도(인식된 외부명성, 조직몰입, 조직동일시, 조직신

외 등)에 미치는 영향을 규명하는 연구(Kim et al., 2010, Farooq et al., 2014, Carmeli et al., 2007, Brammer et al. 2007, Vlachos et al., 2010, Valentine and Fleischman, 2008)는 많은 반면, 지각된 CSR과 이직 의도와 의 관계를 밝히는 연구는 상대적으로 관심을 덜 받았는데 이는 관련 연구가 충분치 않다는 점에서 드러난다(Aguinis & Glavas, 2012; Gond, El Akremi, Swaen, & Babu, 2017; Rupp & Mallory, 2015). 물론 지각된 기업의 사회적 책임에 대한 조직구성원의 인식과 태도 등이 매우 중요하기는 하지만, 그러한 인식과 태도는 결국 조직 내에서 ‘이직 의도’로 변환될 때보다 실질적인 영향력을 미친다는 점을 고려해 볼 때, 기업의 사회적 책임이 조직구성원들의 이직 의도에 미치는 영향을 살펴보는 작업은 무척 중요하다.

일의 의미가 지각된 기업의 사회적 책임(CSR)과 이직 의도 간의 관계를 매개할 것이라는 가설은 몇 가지 이론적 배경을 통해 이해할 수 있다. 사회적 정체성 이론(Tajfel & Turner, 1986)은 지각된 CSR이 조직구성원들에게 일의 의미에 어떻게 영향을 미치고, 결과적으로 그들의 조직 이직 의도에 영향을 미칠 수 있는지 이해할 수 있는 이론적 배경을 제공한다. 이 이론에 따르면, 개인은 자신의 조직을 포함한 사회적 집단에 대한 구성원으로부터 가치와 정체성을 도출하는데, 조직구성원들이 자신의 조직을 사회적으로 책임 있다고 인식할 때, 그들은 조직의 가치와 목표와 동일시할 가능성이 높고, 이는 더 강한 소속감으로 이어진다(Farooq et al., 2014). 이렇게 높아진 정체성은 결국 자신의 일에 더 큰 의미를 부여할 수 있으며(Glavas & Kelley, 2014), 궁극적으로 그들의 이직 의도를 줄일 수 있다(Shen & Benson, 2016).

자원 보존 이론(Hobfoll, 1989)은 일의 의미의 매개 효과를 잘 설명할 수 있다. 이 이론은 조직구성원이 자신의 일의 의미와 목적 의식과 같이 자신이 가치를 두는 성과를 획득하고 유지 및 보호하기 위해 노력한다는 것을 시사한다. 조직구성원들이 자신의 조직을 사회적으로 책임 있다고 인식할 때 자신의 일을 더 큰 선에 기여하고 개인적 가치와 일치하는 것

으로 간주할 가능성이 높고(Aguinis & Glavas, 2019), 이러한 인식은 그들의 일의 의미를 향상시킬 수 있으며, 그렇지 않으면 이직 의도로 이어질 수 있는 요인에 대한 완충 역할을 하는 귀중한 방법으로 작용할 수 있다(Kim & Scullion, 2013). 나아가 직무 특성 모형(Hackman & Oldham, 1976)은 지각된 CSR과 이직 의도의 관계에서 일의 의미의 매개 역할을 설명하는 데 도움을 줄 수 있다. 이 모형은 일의 의미와 기술 다양성과 같은 특정 일의 특성이 일의 의미에 기여한다고 가정한다. 조직구성원들이 자신의 조직을 사회적으로 책임 있다고 인식할 때 자신의 일을 사회에 긍정적인 영향을 미치고 자신의 일을 의미 있게 활용하는 것으로 볼 가능성이 높다(Glavas, 2016). 이러한 인식은 일의 의미를 함양하는 직무 특성을 향상시킬 수 있으며, 이는 다시 조직구성원의 이직 의도를 감소시킬 수 있다(Allan et al., 2019).

이러한 이론적 배경을 바탕으로 다음과 같은 가설을 세웠다

#### **가설 4. 일의 의미는 지각된 기업의 사회적 책무와 이직 의도의 관계를 매개할 것이다.**

이러한 매개효과는 다양한 선행 실증연구를 통해 이론적 배경을 확인할 수 있는데 예를 들어 Gharleghi et al.(2018)의 연구에 따르면 조직구성원들은 지각된 CSR이 이직 의도에 부정적인 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 영향관계는 직무의미성 증가에 의해 부분적으로 매개되었다.

마찬가지로 Chaudhary(2019)의 연구에서도 조직구성원들의 지각된 CSR과 이직 의도 간의 관계를 일의 의미가 매개하는 것으로 나타났다. 또한 연구에 따르면 지각된 CSR과 이직 의도의 관계에서 일의 의미의 매개 역할은 개인적 요인과 조직적 요인에 의해 영향을 받을 수 있습니다. 예를 들어, Sung et al.(2017)의 연구에서는 도덕적 정체성 수준이 높은 조직구성원일수록 매개효과가 더 강하다는 것을 확인하여 개인의 가치관이 지각된 CSR과 후속 이직 의도에 미치는 영향을 확인할 수 있음을 시사했다. 또한 Wang et al.(2017)의 연구에서는 윤리적 의식이 강한 조직에

서 매개효과가 더 뚜렷하다는 것을 밝혀 지각된 CSR과 이직 의도 간의 관계의 중요성을 강조했다.

결론적으로, 일의 의미와 지각된 CSR과 이직 의도 간의 관계를 매개할 것이라는 가설은 다양한 이론적 배경에 근거하고 경험적 증거에 의해 뒷받침된다. 조직은 지각된 CSR이 이직 의도에 영향을 미치는 심리를 이해함으로써, 점점 더 경쟁적이고 사회적으로 의식하는 경영환경에서 일의 의미를 촉진하고 가치 있는 조직구성원들을 조직에 유지하기 위한 전략으로 작용할 수 있다.

## 제5절 서번트 리더십의 조절효과

이에 더해, 본 논문에서는 리더십의 중요성을 고려하여 리더십의 조절효과를 살펴볼 것인데, 여러 리더십의 형태 중에서 서번트 리더십의 초점을 맞출 것이다. 서번트 리더십은 조직구성원의 인간존중과 섬김의 정신으로 조직의 목표달성에 기여하는 리더십이다(Bass, 1990; Boyer, 1999; Sims, 1997). 서번트 리더십은 리더와 구성원 인터페이스에 초점을 맞추며 최근의 경향에 알맞은 공유 및 관계형 관점의 리더십으로써 리더십 연구원들의 주목을 끌고 있다(Parris & Welty Peachey, 2013; van Dierendonck, 2011). 서번트 리더십에 대한 기존의 선행연구들은, 서번트 리더십과 직업 만족도(Barbuto & Wheeler, 2006; Mayer, Bardes & Piccolo, 2008), 조직 헌신(Liden et al., 2008), 구성원 결근 및 이직 의도(Hunter, 2013), 창의적 행동(Neubert & Roberts, 2008), 조직시민행동(OCBs)(Ehrhart, 2004; Hu & Liden, 2011; Schaubrock, Lam, & Peng, 2011)과 같은 관계성을 밝혀냈다.

서번트 리더십은 지각된 CSR의 긍정적인 효과들을 증가시킬 것이다. 예를 들어 조직구성원이 지각된 CSR활동을 통해 긍정적인 영향을 미치고 그의 리더가 높은 수준의 서번트 리더십을 발휘하고 있다면 리더는

그 구성원이 지각된 CSR로 느끼는 성과를 충분히 설명하고 공감하며 증대할 수 있게 도와줄 것이다. 그러면 지각된 CSR이 일의 의미를 증대시키고 이직 의도를 약화시키는 효과를 높이게 될 것이다. 반대로 리더의 서번트 리더십 수준이 낮으면 그 구성원의 지각된 CSR활동에 부정적인 영향을 미치고 지각된 CSR이 일의 의미를 감소시켜 이직 의도를 강화시키는 효과를 높이게 될 것이다. 이상에서 설명한 바와 같이, 본 연구에서는 지각된 CSR이 일의 의미를 거쳐 이직 의도에 미치는 영향을 알아보고 동시에 서번트 리더십에 의해 조절된 일의 의미가 이직 의도에 미치는 영향을 실증하고자 한다. 이에 더해 서번트 리더십이 지각된 CSR의 긍정적 영향을 가속시킨다는 것을 밝힘으로써 지각된 CSR 연구의 이론적 확장 및 실무 영역에 기여하고자 한다.

서번트 리더십은 서번트 리더십 이론과 사회정체성 이론의 통합을 통해 지각된 CSR이 일의 의미에 미치는 긍정적인 영향을 강화시켜 지각된 기업의 사회적 책임(CSR)과 일의 의미 간의 관계를 조절할 것이라는 가설을 설명할 수 있다. 서번트 리더십 이론(Greenleaf, 1970; Liden et al., 2008)은 서번트 리더가 팔로워의 잠재력을 최대한 발휘할 수 있도록 권한을 부여하고 육성하는 데 중점을 두고 팔로워의 필요와 웰빙을 우선시한다고 가정한다. 이러한 리더는 CSR의 원칙에 부합하는 지원적이고 윤리적인 업무 환경을 조성하고(Laub, 2018). 조직구성원들이 자신의 조직을 사회적으로 책임감 있게 인식하고 높은 수준의 서번트 리더십을 경험할 때 업무에서 더 큰 일의 의미와 목적을 찾을 가능성이 높다(Lam et al., 2022).

사회적 정체성 이론(Tajfel & Turner, 1986)은 지각된 CSR과 일의 의미 관계에서 서번트 리더십의 조절 역할을 더욱 뒷받침할 것이다. 이 이론에 따르면, 개인은 자신의 조직구성원 자격에 대한 가치와 정체성을 도출한다. 조직구성원들이 자신의 조직을 사회적으로 책임 있다고 인식할 때, 조직구성원들은 조직의 가치와 목표와 동일시할 가능성이 더 높다(Farooq et al., 2014). 서번트 리더는 윤리, 권한 부여를 통해 직원의

개인적 가치를 조직의 CSR 성과와 일치시킴으로써 이러한 동일시 과정을 강화할 수 있다. 이러한 일치는 지각된 CSR이 조직구성원의 일의 의미에 미치는 긍정적인 영향을 강화시킬 수 있다(Arain et al., 2020).

서번트 리더십의 수준이 높을 때, 지각된 CSR이 일의 의미에 미치는 영향력은 더 강해질 가능성이 있다. 이러한 상황에서 서번트 리더는 조직의 CSR 성과를 적극적으로 홍보하고 조직구성원들이 자신의 업무가 이러한 노력에 어떻게 기여하는지 이해하도록 돕는다. 예를 들어, 환경 지속 가능성에 대한 강한 헌신을 가진 제조 회사에서, 서번트 리더는 자신의 역할이 회사의 탄소 발생량을 줄이고 환경 개선을 촉진하는 데 어떻게 기여하는지에 대한 논의에 조직구성원들을 참여시킬 수 있다. 환경 개선이라는 더 큰 목적에 직원의 업무를 연결함으로써, 서번트 리더는 직원들이 자신의 업무에서 파생하는 의미와 중요성을 향상시킬 수 있다(Lam et al., 2022). 또한, 서번트 리더의 권한 부여와 개인적 성장에 대한 강조(van Dierendonck & Patterson, 2015)는 CSR을 넘어 조직구성원들이 자신의 업무에서 더 큰 의미를 찾으려 하는 지원적 환경을 만들어 줄 수 있다.

이에 비해 서번트 리더십 수준이 낮을 때 지각된 CSR이 일의 의미에 미치는 영향력을 약화시킬 수 있다. 이러한 상황에서 조직구성원들은 리더가 이러한 가치를 적극적으로 구현하거나 촉진하지 않기 때문에 조직의 CSR 성과를 덜 진정성이 있거나 영향력이 적다고 인식할 수 있다. 예를 들어 윤리적 경영 관행을 우선시한다고 주장하는 금융 회사에서 서번트 리더십의 부족은 조직구성원들로 하여금 이러한 주장의 진정성에 의문을 제기하게 할 수 있다. 리더가 이해관계자에 대한 진실성, 공감 및 관심을 지속적으로 표현하지 않는다면, 조직구성원들은 조직을 표면적인 수준에서 사회적으로 책임이 있다고 인식하더라도 일의 의미와 목적을 찾기 어려울 수 있다(Kang & Busser, 2018). 서번트 리더십의 강화 효과가 없다면, 지각된 CSR이 일의 의미에 미치는 긍정적인 영향은 감소할 수 있다.

결론적으로 서번트 리더십은 서번트 리더십 이론과 사회정체성 이론에 근거하여 지각된 CSR이 일의 의미에 미치는 긍정적인 영향을 강화시킴으로써 지각된 CSR과 일의 의미 간의 관계를 조절할 것이라는 가설을 제시한다. 서번트 리더는 지원적이고 윤리적이며 목적 지향적인 업무 환경을 조성함으로써 조직구성원들이 조직의 사회적 책임에 대한 인식과 일의 의미성 간의 관계를 강화할 수 있다. 이러한 조절 효과는 직원의 웰빙과 조직의 성공을 촉진하기 위한 CSR의 효과를 최대한으로 실현하는 데 있어 리더십의 중요한 역할을 강조한다.

**가설 5. 서번트 리더십은 지각된 기업의 사회적 책임과 일의 의미 관계에서 조절효과를 나타낼 것이다. 구체적으로 서번트 리더십은 지각된 기업의 사회적 책임이 일의 의미에 미치는 양자의 관계에 양(+)  
의 관계를 강화시킬 것이다.**

종합해보면, 본 연구에서의 기여점은 다음과 같다. 첫째, 지각된 CSR이 이직 의도에 영향을 미치는 과정에서 일의 의미의 매개효과를 규명할 것이다. 둘째, 지각된 CSR의 긍정적인 효과를 서번트 리더십으로 조절됨을 규명할 것이다. 셋째, 방법론적 관점에서 종단연구를 통해 기존 연구의 한계점들을 보완할 것이다. 이를 위하여 413명 이상의 참여자를 대상으로 세 시점에 걸쳐 각각 수집한 자료를 가지고 실증적으로 뒷받침 할 것이다.

**<표 6> 가설 내용 요약**

구 분	가설의 내용
가설 1	지각된 CSR은 일의 의미에 정(+)의 영향을 줄 것이다.
가설 2	지각된 CSR은 이직 의도에 부(-)의 영향을 줄 것이다.
가설 3	일의 의미는 이직 의도에 부(-)의 영향을 줄 것이다.
가설 4	일의 의미는 지각된 CSR과 이직 의도를 매개할 것이다.
가설 5	서번트 리더십은 지각된 CSR과 일의 의미 관계에서 조절효과를 나타낼 것이다. 구체적으로 서번트 리더십은 지각된 CSR이 일의 의미에 미치는 양자의 관계에 양(+) 의 관계를 강화시킬 것이다.

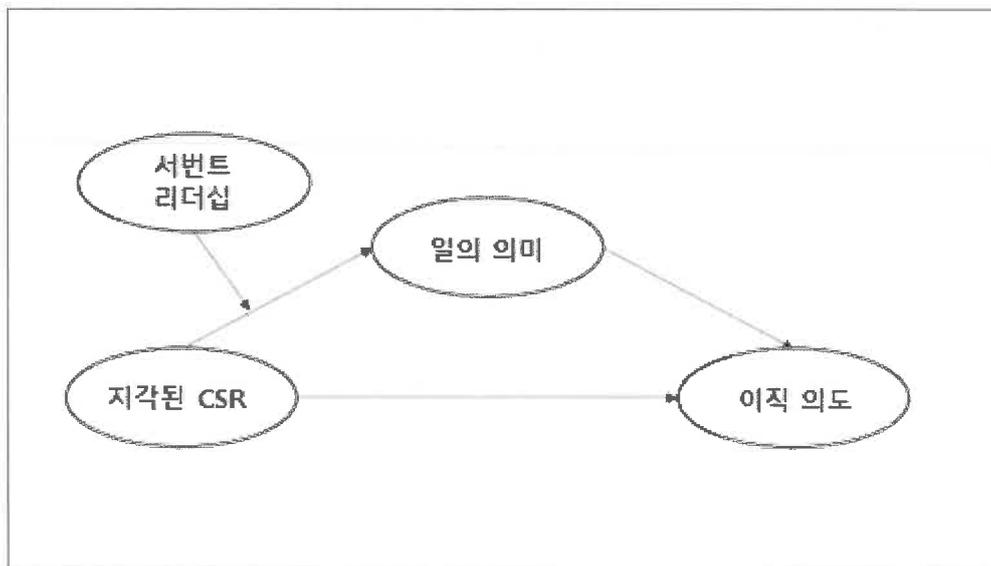
## 제4장 연구 방법

### 제1절 연구 모형

본 연구에서는 지각된 기업의 사회적 가치(Perceived Corporate Social Responsibility)가 일의 의미(Role of Meaning of Work)에 미치는 영향과 그 관계 속에서 일의 의미(Role of Meaning of Work)의 매개효과를 실증적으로 규명하고자 하였다. 또한, 사회적 가치가 이직 의도에 미치는 영향력이 리더의 서번트 리더십(Servant leadership)에 따라 다르다는 것을 확인할 것이다.

이를 검증하기 위하여 기업의 사회적 가치를 독립변수, 이직 의도를 종속변수, 일의 의미를 매개변수, 서번트 리더십을 조절변수로 하여 <그림 1>과 같은 연구 모형을 설정하였다.

<그림 1> 연구 모형



## 제2절 연구대상

본 연구에서는 국내 일반기업에 재직 중인 직장인들을 대상으로 무작위 추출을 통해 온라인 설문조사를 실시하였다. 횡단 연구(cross-sectional research)의 한계점을 극복하기 위해, Time-lagged 기법을 사용하여, 세 시점에 걸쳐 각각 응답을 확보하였다. 1개월에 1회의 설문을 실시해 총 3개월이 소요되었으며, 첫 번째 조사에서는 독립변인과 조절변인을 조사하였으며 878명이 응답하였고, 두 번째 조사에서는 매개변인을 조사하였으며 611명이 응답하였다. 세 번째 조사에서는 종속변인을 조사하였으며, 최종적으로 세 시점 모두 응답한 인원은 총 415명이었다. 최종 413명의 자료를 최종 자료 분석에 사용하였다. 응답자들에게 충분한 시간을 제공하기 위해 각 시점에서 2-3일에 걸쳐서 시스템을 개방하였다.

응답자의 특성을 <표 1>에서 살펴보면 남성이 212명(51.3%), 여성이 201명(48.7%)이었다. 연령대는 20세~29세가 87명(21.1%), 30세~39세가 98명(23.7%), 40세~49세가 117명(28.3%), 50세~59세가 111명(26.9%)으로 나타났다. 응답자의 학력은 고졸이하가 50명(12.1%), 전문대졸이 78명(18.9%), 대졸 232명(56.2%), 대학원졸이 53명(12.8%)로 나타났다. 근속연수는 2년 미만이 140명(33.9%), 2년 이상~5년 미만이 120명(29.1%), 5년 이상~10년 미만 68명(16.5%), 10년 이상~15년 미만 47명(11.4%), 15년 이상~20년 미만 21명(5.1%), 20년 이상은 17명(4.1%)로 나타났다. 직급은 사원 172명(41.6%), 대리 68명(16.5%), 과장 70명(16.9%), 차장 31명(7.5%), 부장 72명(17.4%)로 나타났다.

<표 7> 응답자의 일반적 특성

변 수	내 용	빈 도	비율(%)
성별	남성	212	51.3
	여성	201	48.7
연령	20~29세	87	21.1
	30~39세	98	23.7
	40~49세	117	28.3
	50~59세	111	26.9
학력	고졸이하	50	12.1
	전문대졸	78	18.9
	대졸	232	56.2
	대학원졸	53	12.8
근속연수	2년 미만	140	33.9
	2~5년 미만	120	29.1
	5~10년 미만	68	16.5
	10~15년 미만	47	11.4
	15~20년 미만	21	5.1
	20년 이상	17	4.1
직급	사원	172	41.6
	대리	68	16.5
	과장	70	16.9
	차장	31	7.5
	부장	72	17.4

### 제3절 측정 도구

본 연구는 지각된 CSR를 독립변수(independent variable)로 설정하고 일의 의미를 매개변수(mediation variable)로 서번트 리더십을 조절변수(moderated variable)로 이직 의도를 종속변수(dependent variable)로 설정하였다. 모든 변수들은 Likert 5점 척도(매우 그렇다, 대체로 그렇다, 매우 그렇지 않다, 대체로 그렇지 않다, 보통이다)를 사용하여 설문조사를 통해 측정하였다. 시점별로 응답자에게 데이터를 수집하여 동일방법 편의에 의한 오류를 해결하고자 하였다.

#### 1. 지각된 CSR

지각된 CSR을 측정하기 위해서 본 연구에서는 구성원들이 지각하는 사회적 책임(perceived corporate social responsibility)으로 정의하여 측정하였다. 여러 선행 연구들에서 지각된 CSR이 조직 몰입, 조직 동일시 등 조직 내 주요 변인들에 긍정적인 영향을 미친다는 것을 밝혀냈다(Kim, Lee, & Kim, 2010; Brammer et al., 2007; Peterson, 2004; Turker, 2009). 첫 번째 시점에서, 지각된 CSR을 측정하기 위해서 Turker와 그의 동료들(2009)이 개발한 12개 문항을 활용하였다. 이들은 지각된 CSR의 다양한 이해관계자 중 4가지(환경, 사회, 직원, 고객)를 선택하여 각 항목별 3개의 문항을 개발했다.

첫 번째 ‘환경’ 항목은 ‘내가 속한 회사(조직)는 자연 환경을 보호하고 개선하기 위한 활동들에 참여한다’, ‘내가 속한 회사(조직)는 자연 환경에 부정적인 영향을 주지 않기 위해 노력한다’, ‘내가 속한 회사(조직)는 미래 세대들을 고려한 지속 가능한 성장을 목표로 한다’로 구성되어 있다. 두 번째 ‘사회’ 항목은 ‘내가 속한 회사(조직)는 사회의 안녕(행복)을 증

진시킴을 위한 캠페인이나 프로젝트들에 참여(기여)한다’, ‘내가 속한 회사(조직)는 공익을 위한 사회 단체나 자선 단체에 기부금을 낸다’, ‘내가 속한 회사(조직)는 사회에 대한 사회적 책임 수행의 중요성을 강조한다’로 구성되어 있다. 세 번째 ‘직원’ 항목은 ‘내가 속한 회사(조직)의 정책은 임직원들이 자신들의 기술과 경력을 개발하도록 격려한다’, ‘내가 속한 회사(조직)의 경영진은 임직원들의 욕구들과 필요들에 관심이 많다’, ‘내가 속한 회사(조직)는 임직원들의 성장과 발전을 격려하고 지원한다’로 구성되어 있다. 마지막 네 번째 ‘고객’ 항목은 ‘내가 속한 회사(조직)는 고객들에게 제품들에 대한 정확하고 충분한 정보들을 제공한다’, ‘내가 속한 회사(조직)는 단순히 법적 요구 조건(기준)들을 충족하는 것을 넘어서서 고객들의 권리를 존중한다’, ‘고객을 만족키는 것은 우리 회사(조직)에 매우 중요하다’로 구성되어 있다.

## 2. 일의 의미

두 번째 시점에서 일의 의미를 측정하기 위해 Bunderson & Thompson(2009)의 문항과 Wrzesniewski와 그의 동료들(1997)이 개발한 문항을 본 연구의 목적에 적합하게 수정 보완하여 활용했다. ‘나는 의미 있는 일을 하고 있다’, ‘나는 다시 태어나도 지금 하는 일을 선택할 것이다’, ‘내가 현재 수행하고 있는 업무는 의미 있고 중요하다’, ‘내가 하는 일은 이 세상을 좀 더 좋은 곳으로 만드는데 기여한다’, ‘내가 하는 일은 내 삶에서 가장 중요한 것들 중 하나이다’로 총 5문항으로 구성하였다. 선행 연구들에서 사용되었던 일의 의미의 핵심 요소들을 종합적으로 나타내고 있어 위 5문항을 선택하였다(Wrzesniewski, McCauley, Rozin, & Schwartz, 1997; Bunderson, & Thompson, 2009).

### 3. 서번트 리더십

서번트 리더십은 조직구성원의 인간존중과 섬김의 정신으로 조직의 목표달성에 기여하는 리더십을 의미한다. 여러 선행 연구들에서 Spears(1995)의 문항을 수정보완 한 Liden et al(2008)의 문항을 활용하여 7개 문항을 5점 척도로 구성문항을 개발하였다. ‘나의 상사(리더)는 업무와 관련된 무언가가 잘못되어 가고 있을 때, 그 상황에 대해 솔직하게 말한다.’, ‘나의 상사(리더)는 의사결정을 할 때, 내 경력 개발을 우선순위에 둔다.’, ‘내가 만약 개인적인 문제를 겪는다면, 나는 내 상사(리더)에게 도움을 청할 것이다.’, ‘내 상사(리더)는 내 이익을 상사 자신의 이익보다 우선시한다.’, ‘내 상사(리더)는 공동체(community)에 보답하는 것이 중요하다고 강조한다’, ‘내 상사는 내가 가장 좋다고 느껴지는 방식(혹은 내가 가장 원하는 방식)으로 어려운 상황들을 처리할 자유를 준다.’, ‘내 상사(리더)는 성공(성취)을 하기 위해 윤리적인 원칙들을 포기하거나 타협하지 않는다.’ 총 7문항으로 구성되어 있다.

### 4. 이직 의도

이직 의도란 개인이 가까운 미래에 구성원으로서의 자격을 포기하고 조직을 떠나려는 의도를 의미한다(Allen & Meyer, 1990; Vandenberg & Nelson, 1999). 마지막 세 번째 시점에서 이직 의도를 측정하기 위해 Konovsky & Cropanzano(1991)가 개발한 문항을 사용했다. ‘귀하께서는 얼마나 종종 현재 직장을 그만 두시겠다는 생각을 하십니까?’, ‘만약 가능하다면, 귀하께서는 새로운 직장을 구하고 싶은 마음이 얼마나 크십니까?’, ‘귀하께서는 다음 일년 안에 현재의 직장을 그만두고 새로운 직장을 구하려는 마음이 얼마나 크십니까?’로 총 3문항으로 구성하였다. 많은 선행연구들에서 이직 의도가 구성원들의 실제 이직을 효과적으로 예측해주는 변수로서 사용하였기 때문에 본 연구에서는 이직 의도를 이직의 대

체변수로 사용하였다(Griffeth et al., 2000; Cable & Judge, 1996).

## 5. 통제변수

본 연구에서는 지각된 CSR와 이직 의도 간의 관계 속에서 일의 의미와 지각된 CSR이 미치는 영향을 검증하는 데 있어, 각 변수와 연관성이 있을 것으로 판단되는 통제요인을 선정하였다. 응답자의 성별, 연령, 학력, 근속연수, 직급 등 5개를 통제변수로 활용하였다.

성별은 더미변수로 설정하여 남성은 0, 여성은 1로 설정하였다. 연령은 20세 이상~30세 미만은 1, 30세 이상~40세 미만은 2, 40세 이상~50세 미만은 3, 50세 이상~60세 미만은 4로 설정하였다. 학력은 고등학교 졸업 이하는 1, 전문대학 졸업은 2, 대학교 졸업은 3, 대학원 졸업 이상은 4로 설정하였다. 근속연수는 2년 미만이 1, 2년 이상~5년 미만이 2, 5년 이상~10년 미만이 3, 10년 이상~15년 미만이 4, 15년 이상~20년 미만이 5, 20년 이상이 6이다. 직급은 사원은 1, 대리는 2, 과장은 3, 차장은 4, 부장은 5, 임원 및 기타는 6으로 설정하였다.

## 6. 설문지 구성

<표 8> 설문지 구성

변수	문항수	출처
지각된 CSR	12개	Turker et al.(2009) Farooq & Valette(2014)
환경		
사회		
직원 고객		
이직 의도	3개	Konovsky & Cropanzano(1991)
일의 의미	5개	Bunderson & Thompson.(2009) Wrzesniewski et al.(1997)
서번트 리더십	7개	Kraimer & Sparrowe(2005)
통제변수	5개	
합계	32개	

## 제5장 실증분석

### 제1절 분석방법

본 연구 결과를 분석하기 위하여 SPSS 23.0과 AMOS 22.0 프로그램을 사용하였다. 변수별 조사문항에 대한 요인분석을 실시하였으며, Cronbach's  $\alpha$ 값을 통해 변수별 신뢰도를 측정하였다. 연령, 성별, 학력 등 설문응답자의 인구통계학적 특성과 직급, 근속연수 등 응답자의 일반적 특성을 측정하기 위해 빈도분석을 실시하였다. 연구에서 사용된 측정 도구들의 타당성을 검증하고자 탐색적 요인 분석(exploratory factor analysis)과 구조방정식 모델을 이용한 확인적 요인 분석(confirmatory factor analysis)을 실시하였다. 본 연구에 사용된 변수 중 설문문항이 비교적 많은 변수에 대해서는 척도의 신뢰성을 향상시키고, 보다 연속적인 정규분포화된 특성을 살펴보고자 항목묶음(item parceling) 방식을 활용하여 분석하였다.

#### 1. 신뢰도 측정

신뢰도 측정을 위하여 Cronbach's  $\alpha$ 값을 이용하였다. 일반적으로 Cronbach's  $\alpha$ 값이 0.7 이상이면 양호한 신뢰도 값을 나타내는 것으로 볼 수 있다. 신뢰도 분석결과 지각된 CSR는 0.902, 이직 의도는 0.873, 일의 의미는 0.864, 서번트 리더십은 0.778로 나타나 모든 변수의 Cronbach's  $\alpha$ 값이 0.7을 상회하는 것으로 나타났다. 변수의 신뢰도 검증결과는 <표 3>과 같이 도출되었다.

<표 9> 변수의 신뢰도 검증결과

변 수	항목 수	Cronbach's $\alpha$ 값
지각된 CSR	12	.902
이직 의도	3	.873
일의 의미	5	.864
서번트 리더십	7	.778

## 2. 타당성 검증

측정하고자 하는 변인들의 구성 타당도(construct validity)를 검증하기 위해 탐색적 요인 분석(EFA)과 확인적 요인 분석(CFA)을 실시하였다. 탐색적 요인 분석의 요인추출방법으로 최대우도법을 사용하였다. 회전방식은 직접 오블리민(direct oblimin)방식을 사용하였다. 탐색적 요인 분석을 실시한 결과 고유값(eigen value)이 1.0이상인 5개 요인으로 분류되었다. 탐색적 요인 분석 결과는 <표 10>와 같다.

<표 10> 탐색적 요인분석 검증결과

측정항목	1	2	3	4	5
CSR_Communi_1	.828	-.169	.289	.337	-.246
CSR_Environ_1	.802	-.168	.301	.275	-.177
CSR_Communi_3	.757	-.142	.235	.329	-.376
CSR_Environ_2	.742	-.140	.299	.293	-.327
CSR_Environ_3	.718	-.166	.311	.346	-.466
CSR_Communi_2	.658	-.155	.195	.269	-.260
이직 의도_3	-.139	.884	-.222	-.050	.166
이직 의도_2	-.165	.849	-.289	-.184	.097
이직 의도_1	-.129	.785	-.325	-.232	.175
Meaning_Work_3	.196	-.262	.840	.271	-.254
Meaning_Work_1	.250	-.252	.812	.296	-.280
Meaning_Work_4	.296	-.239	.809	.258	-.161
Meaning_Work_5	.249	-.239	.708	.292	-.179
Meaning_Work_2	.263	-.333	.617	.273	-.011
ServantLeader_2	.179	-.163	.215	.708	-.279
ServantLeader_6	.251	-.173	.311	.624	-.297
CSR_Employee_3	.515	-.239	.363	.587	-.534
ServantLeader_3	.233	-.150	.259	.579	-.182
ServantLeader_1	.053	-.038	.273	.555	-.305
ServantLeader_5	.310	-.157	.222	.525	-.329
ServantLeader_7	.341	-.048	.195	.522	-.195
CSR_Employee_2	.425	-.188	.302	.518	-.508
ServantLeader_4	.246	-.119	.159	.517	-.077
CSR_Customer_1	.340	-.182	.206	.384	-.767
CSR_Customer_3	.289	-.173	.250	.236	-.741
CSR_Customer_2	.479	-.267	.302	.419	-.691
CSR_Employee_1	.514	-.237	.384	.549	-.557

이후 실시한 확인적 요인분석은 설계된 요인구조를 실제로 수집된 자료에 적용하여 구조의 타당성을 확인하는 요인분석이다(Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006). 확인적 요인분석을 통하여 최종적으로 <표 11>와 같이 구조적 타당성을 확인할 수 있었다.

<표 11> 확인적 요인분석 검증결과

구성 개념		측정항목 요인	비표준요인 적재치	S.E	C.R	표준요인 적재치
지각된 CSR	환경	CSR_Environ_1	1.000	-	-	.682
		CSR_Environ_2	.977	.075	12.976	.699
		CSR_Environ_3	1.008	.073	13.798	.748
	사회	CSR_Communi_1	1.081	.080	13.494	.730
		CSR_Communi_2	.964	.085	11.323	.603
		CSR_Communi_3	1.044	.078	13.400	.724
	직원	CSR_Employee_1	.952	.073	12.994	.700
		CSR_Employee_2	.819	.072	11.360	.605
		CSR_Employee_3	.953	.074	12.926	.696
	고객	CSR_Customer_1	.690	.064	10.732	.570
		CSR_Customer_2	.809	.066	12.333	.661
		CSR_Customer_3	.619	.065	9.506	.501
이직 의도	이직 의도_1	1.000	-	-	.793	
	이직 의도_2	1.121	.062	17.939	.851	
	이직 의도_3	1.260	.070	18.094	.865	
일의 의미	Meaning_Work_1	1.000	-	-	.820	
	Meaning_Work_2	.945	.073	12.875	.616	
	Meaning_Work_3	1.018	.055	18.618	.830	
	Meaning_Work_4	1.125	.063	17.783	.799	
	Meaning_Work_5	.988	.064	15.550	.719	
서번트 리더십	Servant_Leader_1	1.000	-	-	.559	
	Servant_Leader_2	1.202	.123	9.778	.697	
	Servant_Leader_3	1.240	.140	8.848	.591	
	Servant_Leader_4	.094	.118	7.636	.480	
	Servant_Leader_5	1.014	.119	8.542	.560	
	Servant_Leader_6	1.104	.116	9.544	.668	
	Servant_Leader_7	.908	.111	8.169	.526	

확인적 요인 분석 검증 결과 표준요인 적재치가 0.5 이상으로 나타나고 있으므로 집중타당성을 확인할 수 있다. 또한 평균분산추출(AVE)와 개념신뢰도(C.R) 값을 계산한 결과 각각 0.5와 0.7를 상회하였으며, 평균분산추출 값이 각 상관계수의 제곱보다 높아 본 연구에서 사용한 측정문항이 각각의 요인에 대한 대표성을 확보하였음을 알 수 있다.

이에 더해 본 연구에서는 카이스퀘어 차이 검증(chi-square difference test)을 <표 4>과 같이 실시하여 4개 요인을 사용한 연구 모형이 간명성(parsimony)을 극대화하는 가장 적합한 모형이라는 것을 확인하였다.

연구자가 가정한 3요인 모형이 대안 모형에 해당하는 3요인, 2요인, 1요인 모형과 비교했다. 3요인 모형 적합도는 ( $X^2$ ) = 525.716, df = 145, CFI = .883, TLI = .862, RMSEA = .080), 2요인 모형의 적합도는 ( $X^2$ ) = 1045.469, df = 147, CFI = .723, TLI = .678, RMSEA = .122), 1요인 모형의 적합도는 ( $X^2$ ) = 1584.243, df = 148, CFI = .557, TLI = .488, RMSEA = .153). 네 모형 사이의 적합도를 비교하기 위해 카이스퀘어 차이 검증을 실시하였고 그 결과 4요인 모형이 가장 우수하다는 것이 나타났다. 이는 연구에 포함된 변인들이 실증적으로 분리되어 있음을 의미한다.

<표 12> 카이사승( $\chi^2$ ) 차이 검증결과

모형	$\chi^2$	df	CFI	TLI	RMSEA	$\Delta\chi^2$
1요인	1584.243	148	.557	.488	.153	-
2요인	1045.469	147	.723	.678	.122	538.774
3요인	525.716	145	.883	.862	.080	519.753
4요인	353.241	142	.935	.922	.060	172.475

최종 모형의 적합도 결과는  $\chi^2 = 353.241(df=142, p<0.001)$ , RMSEA = .060, RMR = .052, GFI = .914, AGFI = .884, NFI = .897, CFI = .935, IFI = .935, TLI = .922이다. RMR 값 0.5 이하, RMSEA 값 0.1이하로 나타났고 AGFI, NFI, GFI, CFI, IFI, TLI 값 모두 0.8를 상회하여 본 연구에서 제시한 모형적합도는 양호한 수준인 것으로 볼 수 있다.

### 3. 상관관계 분석

본 연구에서 사용되는 변수들의 상관관계, 평균, 표준편차를 살펴보기 위해 <표 7>와 같이 상관관계 분석을 실시하였다. 상관관계 분석에서는 응답자의 개인적 특성을 고려하여 통제변인 5개와 요인분석을 통해 확인된 4개 변인에 대한 분석을 시행하였다. 통제변수 중 성별은 더미변수로 변환한 후 측정하였다.

독립변수인 지각된 CSR와 종속변수인 이직 의도( $r=-.246, p<0.001$ )와는 통계적으로 유의한 부(-)의 상관관계를 확인했으며, 매개변수인 일의 의미( $r=.402, p<0.001$ ), 조절변수인 서번트 리더십( $r=.507, p<0.001$ )과는 정(+)의 상관관계를 보이는 것을 확인했다. 매개변수인 일의 의미와 조절변수인 서번트 리더십( $r=.341, p<0.01$ ), 종속변수인 이직 의도( $r=-.317, p<0.001$ )간에는 각각 통계적으로 유의한 정(+), 부(-)의 상관관계가 확인되었다. 조절변수인 서번트 리더십과 종속변수인 이직 의도( $r=-.174, p<0.001$ )간에는 통계적으로 유의한 부(-)의 상관관계를 확인하였다.

〈표 13〉 주요 변인의 평균, 표준편차 및 상관관계 분석결과

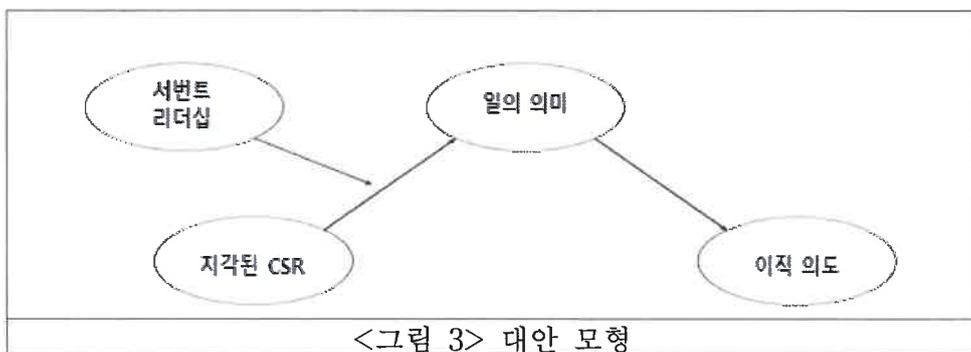
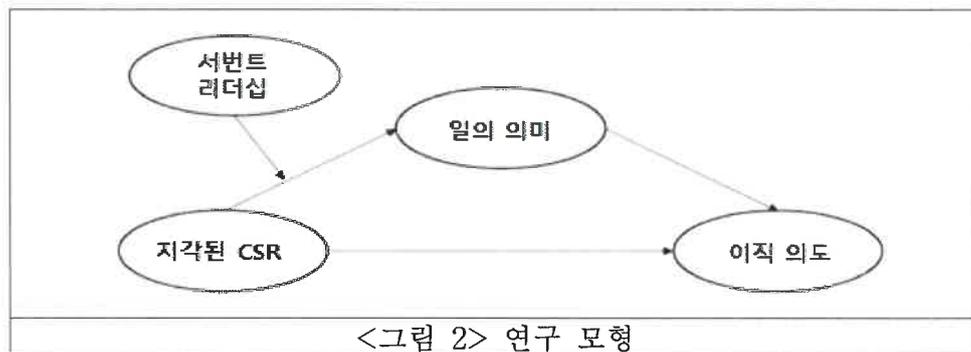
구분	평균	표준편차	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 성별	.49	.50	1								
2. 연령	2.61	1.10	.015	1							
3. 학력	2.70	.84	-.035	.077	1						
4. 근속연수	2.37	1.39	-.071	.383***	.061	1					
5. 직급	2.43	1.51	-.339***	.443***	.302***	.330***	1				
6. 지각된 CSR	3.26	.69	-.068	.057	.205***	.163***	.067	1			
7. 이직 의도	3.12	1.02	-.099*	-.204***	.091	-.223***	-.039	-.246***	1		
8. 일의 의미	3.27	.78	-.077	.132**	.139**	.086	.115*	.402***	-.317***	1	
9. 서번트 리더십	3.30	.61	-.071	.006	.137**	.090	.173***	.507***	-.174***	.341***	1

주1) N=356, \*P<0.05, \*\*P<0.01, \*\*\*p<0.001(양측)

주2) 1. 성별 : 더미변수 남성(0), 여성(1), 2. 연령대 : 20~29세(1), 30~39세(2), 40~49세(3), 50~59세(4), 3. 학력 : 고졸이하(1), 전문대졸(2), 대졸(3), 대학원졸 이상(4), 4. 근속연수 : 2년 미만(1), 2~5년 미만(2), 5~10년 미만(3), 10~15년 미만(4), 15~20년 미만(5), 20년 이상(6), 5. 직급 : 사원급(1), 대리급(2), 과장급(3), 차장급(4), 부장급(5)

## 제2절 구조 모형 검증

본 연구에서 사용된 변인들 사이의 상관관계 분석 결과를 바탕으로, 이들 변수들 사이의 관계를 포괄적으로 설명하는 구조방정식 모형을 검증하였다. 본 연구에서 채택한 연구 모형 이외에 가능한 대안 모형은 1개이며, 그 두 모형들이 내재된(nested) 관계였기에 이를 비교하기 위해 카이제곱( $\chi^2$ ) 차이 검증을 실시하였다. 본 연구의 연구 모형인 모든 경로가 연결된 불완전 매개 모형을 기준으로, 하나의 경로가 제거된 완전 매개 모형과 비교한 후, 두 모형 중 우세한 모형을 채택하였다. 예를 들어 불완전 매개 모형 1과 완전 매개 모형 2를 비교할 때,  $\chi^2$  변화가 통계적으로 유의하다면 불완전 매개 모형이 더 적합함을 나타낸다. 반대로  $\chi^2$  변화가 유의하지 않은 통계 값을 나타낸다면 완전 매개 모형이 더 적합하다는 의미이다. 각 모형을 <그림 2>와 <그림 3>에 제시하였고, <표 8>에서 각 모형들의 카이제곱( $\chi^2$ ) 값과 적합도 등을 제시하였다.



<표 14> 대안 모형의 적합도 비교

모형	$\chi^2$	df	CFI	TLI	RMSEA	$\Delta\chi^2$
1	191.906	52	.942	.926	.059	4.926
2	186.980	51	.943	.927	.058	

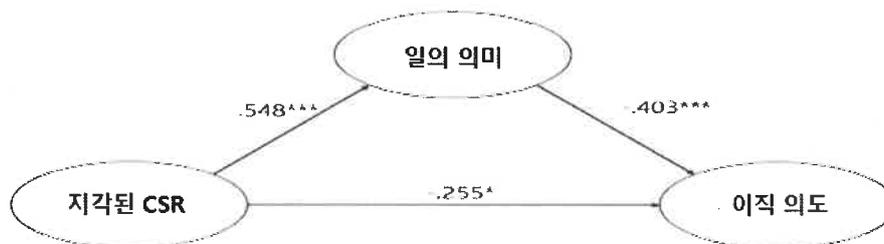
주1) 모형 1 : 완전매개모형, 모형 2 : 불완전매개모형

대안 모형의 적합도 비교 결과 완전매개모형 1이 더 우수한 모형으로 나타났다. 최종적으로 선정된 연구 모형의 적합도는  $\chi^2 = 191.906$  (df = 52, N = 413,  $p < 0.001$ ), RMSEA = .059, RMR = .049, GFI = .926, AGFI = .886, NFI = .924, IFI = .944, TLI = .927, CFI = .942로 전반적으로 우수한 것으로 나타났다.

### 제3절 가설 검증

#### 1. 지각된 CSR과 이직 의도, 일의 의미의 관계

가설 1에서 지각된 CSR이 이직 의도에 영향을 미칠 것으로 예측하였다. 가설 2는 지각된 CSR이 일의 의미에 영향을 미칠 것으로 예측하였다. 그리고 가설 3은 일의 의미는 이직 의도에 영향을 미칠 것으로 예측하였다. 가설 1, 2, 3의 검증결과는 <그림 4>를 통해 확인할 수 있다.



<그림 4> 최종 연구 모형

결과를 분석해 보면, 지각된 CRS( $\beta = -.255$ ,  $p < 0.05$ )은 이직 의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 상관관계 분석을 통해 확인된 지각된 CSR과 이직 의도의 부(-)의 관계와 일치하는 것이다. 그러므로 가설 1은 채택되었다. 두 번째로 지각된 CSR( $\beta = .548$ ,  $p < 0.001$ )은 일의 의미에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 상관관계 분석을 통해 확인된 지각된 CSR과 일의 의미의 정(+)의 관계와 일치하는 것이다. 그러므로 가설 2는 채택되었다. 세 번째로 일의 의미( $\beta = -.403$ ,  $p < 0.001$ )는 이직 의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이는 상관관계 분석을 통해 확인된 일의 의미와 이직 의도의 부(-)의 관계와 일치하는 것이다. 그러므로 가설 3은 채택되었다.

## 2. 최종모형의 간접효과 유의성 분석

가설 4에 제시한 지각된 CSR과 이직 의도 사이의 관계에서 일의 의미의 매개효과의 유의성 검증을 위해 부트스트래핑(bootstrapping)을 사용하였다. 이 기법은 매개 효과 검증에서 나타날 수 있는 간접효과의 표준오차를 추정하는 방법으로 신뢰구간을 제시하고 그 구간이 '0'을 포함하지 않으면 간접효과가 통계적으로 유의한 것으로 간주한다(Shrout & Bolger, 2002). 본 연구에서는 Amos 22.0을 사용하여 '지각된 CSR-일의 의미-이직 의도'로 이어지는 경로의 유의성을 검증하였다. 이를 위해 Hayes 등(2011)이 제시한 방법에 따라 검증을 실시하였다. 검증 시 주의해야 할 점으로 최소 5,000번 이상의 부트스트래핑 표집을 실시해야 한다는 것과 두 번째로 95%의 신뢰구간을 적용해야 한다는 것이다. 간접효과 유의성 분석 결과는 <표 9>과 같다.

<표 15> 부트스트래핑 결과

경로	추정치	S.E	95%신뢰구간 (Percentile-based bootstrap)	
			하한	상한
지각된 CSR→ 일의 의미→이직 의도	-.124	.033	-.177	-.071

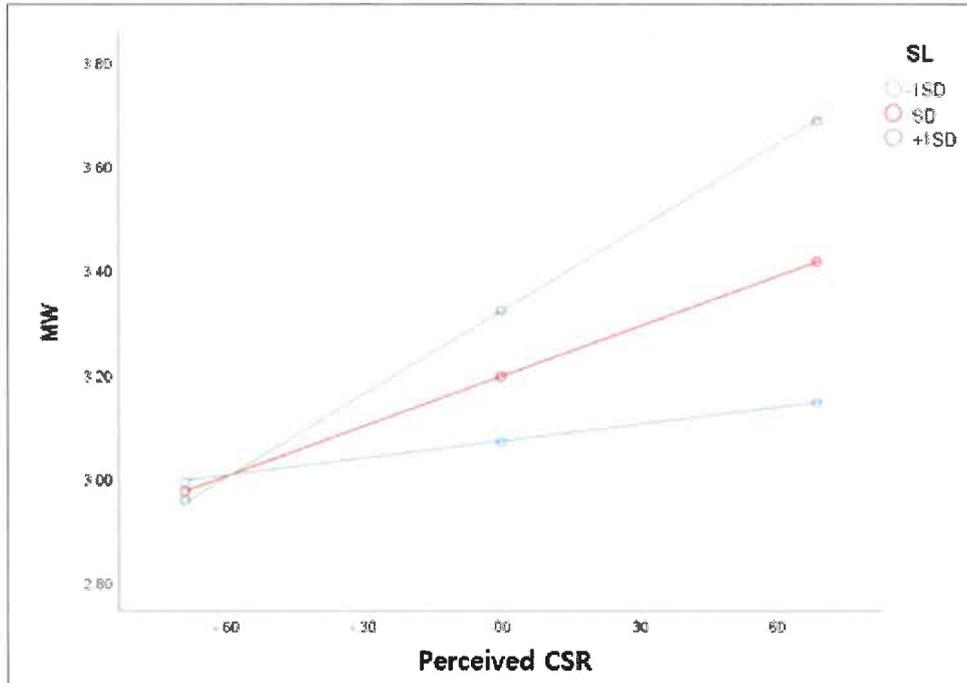
주) 부트스트래 표집은 5,000번, 부트스트래 추정치는 표준화된 자료임

결과를 보면 신뢰구간에서 '0'이 포함되고 있지 않기 때문에 지각된 CSR는 일의 의미를 매개로 하여 이직 의도로 연결됨을 확인할 수 있다. 따라서 가설 4는 채택되었다.

### 3. 서번트리더쉽의 조절효과

가설 5에서 제시한 지각된 CSR과 일의 의미 간의 관계에서 서번트리더쉽의 조절효과를 검증하기 위해 지각된 CSR과 서번트리더쉽의 상호작용항의 평균중심화(mean centering)를 실시하였다. 일반적으로 평균중심화된 변수는 다중 공선성의 문제를 감소시키는 등 다양한 장점을 가지고 있는 것으로 알려져 있다(Browne, Kemp, & Snelgar, 2003). 통계 결과를 살펴보면 지각된 CSR과 서번트리더쉽의 상호작용이 일의 의미에 미치는 영향이 통계적으로 유의( $\beta=0.344$ ,  $p<0.001$ )한 것을 확인했다. 따라서 지각된 CSR과 일의 의미 사이에서 서번트리더쉽의 조절효과를 검증할 수 있으므로, 가설 5는 채택되었다.

상호작용 효과를 시각적으로 확인하기 위해 그래프로 표현하면 [그림 5]와 같다. 결과를 살펴보면 기업이 사회적 책임을 많이 수행한다고 인식하는 집단의 경우 일의 의미를 많이 느끼게 됨에 따라 이직 의도가 감소하고, 기업의 사회적 책임 수행 정도 인식이 낮은 집단의 경우 일의 의미가 감소함에 따라, 이직 의도는 높아지는 것을 확인할 수 있다.



<그림 5> 서번트리더십의 조절효과(서번트리더십-일의 의미)

#### 제4절 가설 검증결과 요약

본 연구의 가설 검증 결과는 다음 <표 16>와 같다.

<표 16> 가설 검증 결과의 요약

구분	가설의 내용	결과
가설1	지각된 CSR은 일의 의미에 정(+)의 영향을 줄 것이다.	채택
가설2	지각된 CSR은 이직 의도에 부(-)의 영향을 줄 것이다.	채택
가설3	일의 의미는 이직 의도에 부(-)의 영향을 줄 것이다.	채택
가설4	일의 의미는 지각된 CSR과 이직 의도를 매개할 것이다.	채택
가설5	서번트 리더십은 지각된 CSR과 일의 의미 관계에서 조절효과를 나타낼 것이다. 구체적으로 서번트 리더십은 지각된 CSR이 일의 의미에 미치는 양자의 관계에 양(+)의 관계를 강화시킬 것이다.	채택

## 제6장 결 론

### 제1절 연구요약

선행연구를 토대로 지각된 CSR가 이직 의도에 미치는 영향과 일의 의미의 매개효과, 서번트리더십의 조절효과를 설문조사를 통해 실증적으로 규명하였다. 실증연구를 위해 국내 직장인들을 대상으로 온라인 설문조사를 실시하였다. 동일방법편의에 의한 오류를 최소화하기 위해 각 변인에 대한 설문을 3번에 걸쳐 진행하였으며 회수한 413부를 분석에 활용하였다. 통계프로그램 SPSS 23.0와 AMOS 22.0을 사용하여 분석하였다.

연구결과를 요약하면 다음과 같다. 첫째, 지각된 CSR는 일의 의미에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 이러한 결과는 기존의 선행연구와 일치하는 것으로(Jex, Beehr, & Roberts, 1992; Wefald, A. J., Smith, M. R., Savastano, T. C., & Downey, R. G., 2008), 지각된 CSR 상태의 조직 구성원들의 일의 의미가 높은 것으로 나타났다. 둘째, 지각된 CSR가 이직 의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 지각된 CSR 상태에서 조직 구성원들이 느낄 수 있는 다양한 부정적인 영향력으로 인해 이직 의도가 낮아진다고 볼 수 있다. 셋째, 일의 의미는 이직 의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 확인되었다. 일의 의미를 얻지 못했거나, 잃어버린 조직 구성원일수록 이직 의도가 높아짐을 유추할 수 있다. 넷째, 일의 의미가 지각된 CSR와 이직 의도 간의 관계에서 매개효과가 있는 것으로 확인되었다. 지각된 CSR는 이직 의도에 직접적으로 영향을 미치고, 매개변수인 일의 의미를 통해서도 간접적으로 유의한 영향을 나타내는 것으로 확인되어 부분 매개효과가 확인되었다. 이러한 결

과는 지각된 CSR를 느끼는 구성원들은 일의 의미를 느껴, 일의 의미를 찾게 되고 그 영향력으로 이직 의도가 낮아지는 간접효과를 확인할 수 있다.

마지막으로 서번트 리더십은 지각된 CSR과 일의 의미의 부(-)의 관계를 완화하는 조절효과를 확인하였다. 지각된 CSR이 활성화 된 상태에서 조직이 CSR을 많이 수행한다고 인식하는 구성원들은 낮은 구성원들에 비해 일의 의미를 더 많이 느끼는 것으로 나타났다. 따라서 구성원들이 지각하는 CSR의 인식 정도가 높을수록 일의 의미가 높아진다고 해석할 수 있다.

본 연구의 결과를 통해 지각된 CSR가 이직 의도에 정(+)의 영향을 미친다는 것을 실증하였으며, 특히 이들 관계 속에서 일의 의미의 매개효과와 서번트 리더십의 조절효과를 규명하였다. 이를 통해 지각된 CSR가 조직 구성원의 일의 의미와 이직 의도에 중요한 요인이라는 것을 알 수 있었으며, 지각된 CSR이 높을수록 이러한 경향을 완화할 수 있다는 것을 확인하였다.

## 제2절 이론적 및 실무적 시사점

### 1. 이론적 시사점

본 연구는 지각된 기업의 사회적 책임(CSR), 일의 의미, 서번트 리더십, 이직 의도 등의 분야에서 지식의 향상에 크게 기여하는 4가지 주요 이론적 시사점을 제시한다.

첫째, 본 연구는 일의 의미를 중요한 매개변인으로 도입함으로써 지각된 CSR과 직원의 이직 의도 간의 관계에 대한 기존 문헌을 확장한다. 선행연구들은 지각된 CSR과 이직 의도 감소 간의 직접적인 연관성을

확인했지만(Glavas & Kelley, 2014; Kim et al., 2017), 본 연구는 일의 의미 강화라는 매개변인을 통해 이러한 관계를 더 잘 이해할 수 있음을 밝혀냈다. 본 연구는 사회정체성 이론(Ashforth & Mael, 1989)을 바탕으로 조직의 CSR 목표와 강하게 동일시하는 직원들은 업무에서 더 높은 목적의식과 중요성을 경험할 가능성이 높으며, 이는 궁극적으로 조직을 떠나고자 하는 의도를 감소시킨다는 것을 시사한다. 본 연구는 일의 의미 개념을 CSR-턴오버 관계에 통합함으로써 지각된 CSR의 긍정적인 결과를 이끄는 근본적인 심리적 과정에 대한 보다 깊은 이해를 제공함으로써 이 영역의 기존 이론적 배경을 확장한다(Aguinis & Glavas, 2019; Gond et al., 2017).

둘째, 본 연구는 지각된 CSR을 일의 의미의 중요한 선행요인으로 규명함으로써 일의 의미에 대한 연구를 증가시키는 데 중요한 기여를 하고 있다. 비록 이전의 연구가 일의 의미를 형성하는 다양한 개인적, 조직적 요인들을 탐구했지만(Lysova et al., 2019; Michaelson et al., 2014), 지각된 CSR의 구체적인 역할은 상대적으로 중요하게 생각하지 않았다. 현재의 연구는 직원들이 자신의 일을 단순한 경제적 이익을 넘어 더 큰 목적에 기여하는 것으로 간주하기 때문에 조직의 사회적 책임에 대한 인식이 그들의 일의 의미를 크게 향상시킬 수 있음을 보여줌으로써 이러한 차이를 해결한다. 이러한 발견은 일에 더 큰 의미와 의미를 부여할 수 있는 맥락적 요인으로 지각된 CSR의 중요성을 강조함으로써 직무 특성 모델(Hackman & Oldham, 1980)을 확장하여 이러한 이론적 연구의 범위를 넓힌다.

셋째, 본 연구는 서번트 리더십이 지각된 CSR과 일의 의미 간의 완충요소로 작용한다는 것을 밝혔다. 서번트 리더십이 지각된 CSR이 일의 의미에 미치는 긍정적인 영향을 강화시킬 수 있음을 보여줌으로써 이러한 영향을 확인했다. 서번트 리더는 지원적이고 윤리적이며 성장 지향적인 업무 환경을 조성함으로써 직원들의 개인적 가치를 조직의 CSR과 더 잘 일치시키고 궁극적으로 그들이 업무에서 파생하는 의미와 목적을

향상시킬 수 있다. 기존 연구는 서번트 리더십이 조직구성원의 성과에 미치는 긍정적인 영향을 확인했지만(Liden et al., 2014; van Dierendonck, 2011), 지각된 CSR과 일의 의미의 관계에서 서번트 리더십의 구체적인 역할은 덜 연구되었습니다. 본 연구는 이 연구 결과는 긍정적인 직원 성과를 촉진하는 CSR의 효과를 형성하는 경계 조건에 대한 이해를 확장하고 지각된 CSR과 일의 의미에 대한 연구에서 리더십 스타일을 고려하는 것의 중요성을 강조한다(Eva et al., 2019; Parris & Peachy, 2012).

넷째, 본 연구는 지각된 CSR과 조직구성원의 성과 간의 관계를 형성하는 개인 수준의 심리적 과정과 경계조건을 탐색함으로써 지각된 CSR의 미시적 기반에 관한 새로운 문헌(Gond et al., 2017; Jones et al., 2019)에 기여하고 있다. 본 연구는 지각된 CSR이 조직구성원들의 이직 의도를 감소시키는 방법과 시기에 대해 일의 의미의 매개효과와 서번트 리더십의 조절역할을 고찰함으로써, 지각된 CSR이 조직구성원들의 이직 의도를 감소시키는 방법과 시기에 대한 보다 포괄적인 이해를 제공한다. 이러한 미시적 차원의 관점은 CSR 연구에서 지배적인 거시적 차원의 접근방식을 보완하며, CSR 성과가 조직의 성과에 미치는 전체적인 영향을 이해하는 데 있어 조직구성원의 개인의 경험과 인식을 고려하는 것이 중요하다는 점을 강조한다. 본 연구는 미시적 관점과 거시적 관점을 연결함으로써 지각된 CSR과 그 결과를 연구하기 위한 보다 통합적이고 총체적인 이론을 구축하는 데 기여한다(Aguinis & Glavas, 2012; Wang et al., 2016).

결론적으로, 본 연구는 지각된 CSR, 일의 의미, 서번트 리더십, 조직구성원 이직 의도 간의 복잡한 관계에 대한 이해를 증진시킴으로써 이론적 시사점을 제공한다. 본 연구는 사회정체성 이론, 직무특성 모델, 서번트 리더십 이론, 마이크로 파운데이션 관점을 통합함으로써 조직에서 CSR 성과의 긍정적인 결과를 형성하는 심리적 과정과 경계조건을 이해하는 보다 효과적인 방법을 구축하는 데 기여한다. 이러한 이론적 발전은 이

분야의 향후 연구에 견고한 토대를 제공하고 CSR과 조직구성원의 성과의 복잡한 현상을 연구할 때 다양한 이론을 고려하는 것이 중요하다는 것을 강조한다.

## 2. 실무적 시사점

본 연구의 결과는 기업의 사회적 책임(CSR) 정책을 활용하여 조직구성원의 일의 의미를 증진하고 이직 의도를 감소시키며 보다 의미 있는 업무환경을 조성하고자 하는 최고경영진, 리더, 실무자들에게 몇 가지 실천적 시사점을 제공한다.

첫째, 본 연구는 CSR을 직원들에게 효과적으로 전달하고 홍보하는 것의 중요성을 강조한다. 본 연구가 보여주는 바와 같이, 조직구성원들의 CSR 활동에 대한 인식은 조직구성원들의 업무에 대한 의미를 형성하고 결과적으로 조직에 잔류하려는 의도를 형성하는 데 중요한 역할을 한다. 따라서 최고 경영진은 직원들을 적극적으로 참여시키고 직원들의 업무가 조직의 사회적, 환경적 영향에 어떻게 기여하는지 이해하는 포괄적인 CSR 커뮤니케이션 전략을 수립해야 한다(Mirvis, 2012). 이는 정기적인 CSR 업데이트, CSR 의사결정 과정에 직원들의 참여, CSR을 조직의 전반적인 임무와 가치에 통합함으로써 달성할 수 있다(Aguilera et al., 2007). 리더는 직원들의 개인적 가치와 조직의 CSR 사이에 강한 일치감을 형성함으로써 직원들의 의미 있는 업무에 대한 인식을 높이고 이직 의도를 줄일 수 있다(Bauman & Skitka, 2012).

둘째, 이 연구는 지각된 CSR이 업무의 의미성에 미치는 긍정적인 영향을 증폭시키는 데 서번트 리더십의 중요한 역할을 강조한다. 서번트 리더는 조직구성원들의 요구와 웰빙을 우선시하여 CSR의 원칙에 부합하는 지원적이고 육성적인 업무 환경을 조성한다(Liden et al., 2014). CSR 성과의 이점을 활용하기 위해 조직은 공감, 겸손, 스투어드십과 같

은 서번트 리더십 기술을 함양하는 리더십 개발 프로그램에 투자해야 한다(van Dierendonck & Patterson, 2015). 조직은 리더가 서번트 리더십 원칙을 구현하도록 훈련하고 권한을 부여함으로써 CSR이 직원의 일의 의미와 목적 의식에 미치는 영향을 강화하는 문화를 조성할 수 있다. 또한 최고 경영진은 서번트 리더십 원칙이 조직의 성과 관리 및 보상 시스템에 포함되도록 해야 하며, 긍정적인 직원 성과를 이끌어내는 데 있어 이러한 리더십 접근 방식의 중요성을 강화해야 한다(Parris & Peachy, 2012).

셋째, 본 연구는 조직이 CSR에 대해 단순한 자선 활동을 넘어 총체적인 접근 방식을 취할 필요가 있음을 강조한다. 조직은 CSR이 조직구성원의 일의 의미에 미치는 영향을 극대화하기 위해 의사 결정 과정에 CSR을 통합하기 위해 노력해야 한다(Porter & Kramer, 2011). 이는 CSR을 조직의 전략적 목표와 일치시키고 CSR 활동에 이해 관계자를 참여시키며 CSR 성과를 측정하고 보고하는 것을 포함한다(Aguinis & Glavas, 2012).

리더는 CSR을 조직의 구조에 포함함으로써 직원들 사이에 사회적 책임을 중시하고 목적의식을 함양하는 문화를 조성할 수 있다. CSR에 대한 이러한 총체적 접근은 조직이 점점 더 의미 있는 일을 추구하는 유능한 직원과 사회적으로 책임 있는 리더를 유인하고 유지하는 데 도움이 될 수 있다(Bhattacharya et al., 2008).

넷째, 본 연구는 CSR 성과에 대한 직원들의 반응에 있어 개인차를 고려하는 것의 중요성을 강조한다. 지각된 CSR과 서번트 리더십은 일반적으로 일의 의미를 높이고 이직 의도를 줄일 수 있지만, 이러한 효과의 강도는 직원들의 개인적 가치, 신념 및 경험에 따라 달라질 수 있다(Aguinis & Glavas, 2019). 실무자들은 CSR에 대한 천편일률적인 접근 방식이 모든 직원들을 참여시키는 데 효과적이지 않을 수 있음을 인식해야 한다. 대신 조직은 직원들의 다양한 요구와 선호를 이해하고 그에 따

라 CSR 노력을 조정하기 위해 노력해야 한다(Jones et al., 2019). 이는 CSR에 대한 조직구성원들의 인식과 원하는 CSR 참여 수준에 대한 생각을 수집하기 위해 직원 설문조사, 포커스 그룹 또는 인터뷰를 수행하는 것을 포함할 수 있다. 조직은 CSR에 대한 개인화된 접근 방식을 채택함으로써 직원의 의미와 유지에 대한 노력의 긍정적인 영향을 극대화할 수 있으며, 보다 포괄적이고 참여적인 업무 환경을 조성할 수 있다(Lee et al., 2020).

결론적으로 본 연구는 지각된 CSR의 성과를 활용하여 직원들의 행복감을 증진시키고 이직 의도를 감소시키고자 하는 최고경영진, 리더, 실무자들에게 유용한 실무적 시사점을 제공한다. 지각된 CSR을 효과적으로 전달하고, 서번트 리더십을 함양하며, 지각된 CSR에 대한 총체적 접근 방식을 채택하고, 지각된 CSR에 대한 직원들의 반응에 대한 개인차를 고려함으로써, 조직은 직원과 조직 전체에 이익이 되는 보다 의미 있고 참여적인 업무환경을 조성할 수 있다. 이는 기업이 단순히 CSR을 사회적 정당성 획득을 위한 또는 사회적 비난을 피하기 위한 소극적인 장치로 인식할 것이 아니라, 조직에 미치는 긍정적인 영향력을 확장시키기 위해 CSR을 수행해야 하는 실무적 당위성을 제시한다.

### 제3절 한계점 및 향후 연구방향

#### 1. 한계점

본 연구가 기업의 사회적 가치에 대한 이론적, 실제적 함의를 가지고 있음에도 불구하고 한계는 여전히 존재한다. 첫째 기업의 사회적 가치에 영향을 미치는 다양한 외부 특성을 충분히 고려하지 못했다. 본 논문에서는 기업의 사회적 가치에 대한 구성원의 인식을 활용하여 주관적인 척도로 기업의 사회적 가치를 측정했다. 그러나 기업의 사회적 가치 인식

을 둘러싼 객관적 상황을 충분히 고려하여 적절히 통제된 추가 연구가 필요하다고 제안한다.

둘째, 연구대상을 구성원 개인 수준을 넘어서 조직 수준으로 검증할 필요가 있다. 조직에서 개인이 인식하는 기업의 사회적 가치 수준과 이직 의도의 관계에 대해서만 조사하였기 때문에 조직구성원의 지위나 지각된 정도에 따라 달라질 것이다. 또한 조직에서 객관적으로 존재하는 이직 의도의 의미는 누가 응답하느냐에 따라 측정하는 개념이 달라질 수 있으므로, 최고경영자 또는 부서장 등을 대상으로 다양한 응답자에 대한 질적연구 결과를 축적할 필요가 있다.

마지막으로 본 연구는 다양한 직장인들을 대상으로 연구하여 검증하였다. 향후 연구에서는 대기업군, 공공기관, 중소기업 등 단일대상으로 검증하여 일반화된 연구결과를 개별적으로 비교 분석하여 연구를 진행해야 할 것이다.

## 2. 결론

이상의 연구 한계점에도 불구하고 본 연구는 지각된 CSR과 이직 의도, 일의 의미와의 영향력을 실증함으로써 이론적 및 방법론적 관점에서 지각된 CSR 연구범위를 확장시켰다는 데 의의가 있다. 기업이 사회적 책임을 다한다고 구성원이 인식 할 때, 구성원들의 직무와 일에 대한 인식과 태도는 긍정적으로 변화되고, 그 변화로 인해 조직은 더 큰 성과를 얻을 수 있을 것이다.

## 참 고 문 헌

- 김현희 & 박광동, 2018, 전계서
- 김현희 & 박광동, 2018, 공공기관의 사회적 가치 강화를 위한 관련 법제 개선방안 연구, 한국법제연구원
- 박명규 & 이재열, 2018, 사회적 가치와 사회혁신, 서울: 한울아카데미
- 백기복. (2016). 리더십 리뷰. 창민사. 서울.
- 백기복, 신제구, 김정훈. (2016). 리더십의 이해. 창민사. 서울.
- 박병기, 김희경, 나미현, 김봉주 & 류철식. (2020). 4차 산업혁명시대 인재 양성을 위한 서번트 리더십지수(SLQ) 척도개발 및 타당도 연구. 한국콘텐츠 학회, 20(1), 127-141.
- 박명규. (2020). 윤리적 리더십이 중소기업 구성원의 이직 의도에 미치는 영향. 한국기술교육대학교 대학원.
- 안치용, 2013, 기업의 사회적 책임(CSR)에 대한 사회적 프레임-매스컴 보도 및 지속가능보고를 중심으로, 경희대학교
- 이운용. (2021). 서번트 리더십이 공공기관 구성원의 조직몰입 및 직무열의에 미치는 영향 연구 - 상사신뢰와 자기효능감의 매개효과를 중심으로 -. 전남대학교.
- 이옥근. (2021). 서번트 리더십이 조직효과성에 미치는 영향 - 감성리더십의 조절효과를 중심으로-. 호남대학교 일반대
- 원구환, 2019, 지방공공기관의 사회적 가치 실현을 위한 제도적 방안, 한국지방공기업학회보, 제15권 제2호. 1-22
- 정윤미. 김병직. (2021). 서번트 리더십이 이직 의도에 미치는 영향: 상사신뢰의 매개효과 및 성인 애착의 조절효과. 글로벌경영학회지, 18(4), 72-79.
- 최재봉. (2021). 뉴노멀 시대에 필요한 덕목, 휴머니티와 진정성. 기술과 혁신, 447, 41-43.
- 최철호, 2019, 사회적 가치 실현을 위한 입법적 과제, 공법학연구, 한국비교공법학회, 20(1). 373-399
- 통계청. (2022). 남녀취업자의 주당 평균 노동시간
- 황윤석. 김병직. (2021) 직무과부하가 이직 의도에 미치는 영향: 일의 의

미의 매개효과와 기업의 사회적 책임의 조절효과를 중심으로.  
International Journal of Environmental Research and Public  
Health

- Abbasi, S. M., Hollman, K. W., & Hayes, R. D. (2008). Bad bosses and how not to be one. *INFORMATION MANAGEMENT JOURNAL-PRAIRIE VILLAGE-*, 42(1), 52.
- Abdulwahid Sial & Sehar zulfiqar & Syed Wqaas Ali Kousar & Shahid Habib(2014). Impact of Servant Leadership on Knowledge sharing Intensions among Employees. *European Journal of Business and Innovation Research*. 2(1) 1-11
- Abelson, M. A., & Baysinger, B. D. (1984). Optimal and dysfunctional turnover: Toward an organizational level model. *Academy of management Review*, 9(2), 331-341.
- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of management review*, 32(3), 836-863.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of management*, 38(4), 932-968.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2019). On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work. *Journal of Management*, 45(3), 1057-1086.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-968.

- Aguinis, H., & Glavas, A. (2019). On corporate social responsibility, sensemaking, and the search for meaningfulness through work. *Journal of Management*, 45(3), 1057-1086.
- Arnold, K. A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E. K., & McKee, M. C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193-203.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs. *Journal of applied psychology*, 83(2), 288.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(3), 267-285.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48(5), 677-693.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Aydogdu, S., & Asikgil, B. (2011). An empirical study of the relationship among job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention. *International review of management and marketing*, 1(3), 43-53.
- Barmmer. S., Millington, A & Raryton, B., 2007, The Contribution of Corporate Social Responsibility to Organized Commitment, The

- International Journal of Human Resource Management 18(10).  
1701-1719
- Bakker, A. B., Demerouti, E., De Boer, E., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of vocational behavior*, 62(2), 341-356.
- Bauman, C. W., & Skitka, L. J. (2012). Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. *Research in Organizational Behavior*, 32, 63-86.
- Baumeister, R. F., & Scholer, F. E. E. (1991). *Meanings of life*. Guilford press.
- Baumeister, R. F., & Vohs, K. D. (2002). The pursuit of meaningfulness in life. *Handbook of positive psychology*, 1, 608-618.
- Beehr, T. A., Jex, S. M., Stacy, B. A., & Murray, M. A. (2000). Work stressors and coworker support as predictors of individual strain and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 21(4), 391-405.
- Beehr, T. A., Walsh, J. T., & Taber, T. D. (1976). Relationships of stress to individually and organizationally valued states: Higher order needs as a moderator. *Journal of applied psychology*, 61(1), 41.
- Bibby, R. W. (2001). *Canada's teens: Today, yesterday, and tomorrow*. Stoddart.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- Brace, N.; Kemp, R.; Snelgar, R. *SPSS for Psychologists: A Guide to Data Analysis Using SPSS for Windows*, 2nd ed.; Palgrave: London, UK, 2003.
- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment.

- The International Journal of Human Resource Management, 18(10), 1701-1719.
- Brief, A. P., & Nord, W. R. (1990). Work and meaning: Definitions and interpretations.
- Brown. T. J. & Dacin. P. A., 1997, The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Response, Journal of Marketing, Vol.61, January. 68-84
- Bockerman, P., & Ilmakunnas, P. (2004). Job disamenities, job satisfaction, and on-the-job search: is there a nexus?.
- Bunderson, J. S., & Thompson, J. A. (2009). The call of the wild: Zookeepers, callings, and the double-edged sword of deeply meaningful work. Administrative science quarterly, 54(1), 32-57.
- Cable, D. M., & Judge, T. A. (1996). Person - organization fit, job choice decisions, and organizational entry. Organizational behavior and human decision processes, 67(3), 294-311.
- Cameron, K., & Dutton, J. (Eds.). (2003). Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline. Berrett-Koehler Publishers.
- Caplan, R. D., & Jones, K. W.(1975). Effects of work load, role ambiguity, and type A personality on anxiety, depression, and heart rate. Journal of applied psychology, 60(6), 713.
- Cardador, M. T. (2009). Banking on meaningful work: How, why and when bankers experience meaningful work through helping others. Unpublished doctoral dissertation, University of Illinois.
- Cardador, M. T., Dane, E., & Pratt, M. G. (2011). Linking calling orientations to organizational attachment via organizational instrumentality. Journal of Vocational Behavior, 79(2), 367-378.
- Carmeli, A., Gilat, G., & Waldman, D. A. (2007). The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. Journal of Management

- Studies, 44(6), 972-992.
- Carnahan, S., Kryscynski, D., & Olson, D. (2017). When does corporate social responsibility reduce employee turnover? Evidence from attorneys before and after 9/11. *Academy of Management Journal*, 60(5), 1932-1962.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.
- Cerit, Y. (2009). The effects of servant leadership behaviours of school principals on teachers' job satisfaction. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(5), 600-623.
- Casey, C. (1995). *Work, self, and society: After industrialism*. Psychology Press.
- Chalofsky, N., & Krishna, V. (2009). Meaningfulness, commitment, and engagement: The intersection of a deeper level of intrinsic motivation. *Advances in Developing Human Resources*, 11(2), 189-203.
- Chang, W. J. A., Wang, Y. S., & Huang, T. C. (2013). Work design-related antecedents of turnover intention: A multilevel approach. *Human Resource Management*, 52(1), 1-26.
- Chen, M. F., Lin, C. P., & Lien, G. Y. (2011). Modelling job stress as a mediating role in predicting turnover intention. *The service industries journal*, 31(8), 1327-1345.
- Cho, Y. J., & Lewis, G. B. (2012). Turnover intention and turnover behavior: Implications for retaining federal employees. *Review of public personnel administration*, 32(1), 4-23.
- Cousins\*, R., Mackay, C. J., Clarke, S. D., Kelly, C., Kelly, P. J., & McCaig, R. H. (2004). 'Management standards' work-related stress in the UK: Practical development. *Work & Stress*, 18(2), 113-136.
- Davis, Keith & Robert L. Blomstrom, 1975, *Business and Society*:

Environment and Responsibility. New York: McGraw-Hill

- Dalton, D. R., Johnson, J. L., & Daily, C. M. (1999). On the use of "intent to..." variables in organizational research: An empirical and cautionary assessment. *Human Relations*, 52(10), 1337-1350.
- Davidson, J., 1994, The Case for Corporate Cooperation Community Affairs, *Business and Society Review*, Vol.90, 29-30
- De Luque, M. S., Washburn, N. T., Waldman, D. A., & House, R. J. (2008). Unrequited profit: How stakeholder and economic values relate to subordinates' perceptions of leadership and firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 53(4), 626-654.
- Devinney, T. M. (2009). Is the socially responsible corporation a myth? The good, the bad, and the ugly of corporate social responsibility.
- De Roeck, K., & Maon, F. (2018). Building the theoretical puzzle of employees' reactions to corporate social responsibility: An integrative conceptual framework and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 149(3), 609-625.
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8-19.
- Dik, B. J., Byrne, Z. S., & Steger, M. F. (2013). Purpose and meaning in the workplace. American Psychological Association.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative science quarterly*, 239-263.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(1), 42.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997).

- Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 82(5), 812.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132.
- Farooq, O., Payaud, M., Merunka, D., & Valette-Florence, P. (2014). The impact of corporate social responsibility on organizational commitment: Exploring multiple mediation mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 563-580.
- Friedman, M., 1970, The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, *New York Times Magazine*. Vol.13 September, 32-33
- García de los Salmones, M. M., Herrero Crespo, A., & Rodríguez del Bosque, I. (2005). Influence of corporate social responsibility on loyalty and valuation of services. *Journal of Business Ethics*, 61(4), 369-385.
- Gecas, V. (1991). The self-concept as a basis for a theory of motivation. *The self-society dynamic: Cognition, emotion, and action*, 171-187.
- Glavas, A., & Piderit, S. K. (2009). How does doing good matter. *Journal of Corporate Citizenship*, 36(3), 51-70.
- Glavas, A., & Kelley, K. (2014). The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes. *Business Ethics Quarterly*, 24(2), 165-202.
- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of management review*, 32(2), 393-417.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Greenleaf Center.

- Grant, A. M., Campbell, E. M., Chen, G., Cottone, K., Lapedis, D., & Lee, K. (2007). Impact and the art of motivation maintenance: The effects of contact with beneficiaries on persistence behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 103(1), 53-67.
- Graham, J. W.(1991). Servant leadership in Organizations: Inspirational and moral. *Leadership Quarterly*. 2(2) 105-111
- Graham, J. W.(1991). Servant leadership in Organizations: Inspirational and moral. *Leadership Quarterly*. 2(2) 105-119
- Greening, D. W., & Turban, D. B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business & society*, 39(3), 254-280.
- Gregory Stone, A., Russell, R. F. & Patterson, K.(2004), Transformational versus servant leadership: a difference in leader focus. *Leadership & Organization Development Journal*. 25(4) 349-361
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, 26(3), 463-488.
- Grunfeld, E., Zitzelsberger, L., Coristine, M., Whelan, T. J., Aspelund, F., & Evans, W. K.(2005). Job stress and job satisfaction of cancer care workers. *Psycho Oncology: Journal of the Psychological, Social and Behavioral Dimensions of Cancer*, 14(1), 61-69.
- Gond, J. P., El Akremi, A., Swaen, V., & Babu, N. (2017). The psychological microfoundations of corporate social responsibility: A person-centric systematic review. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 225-246.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and*

- Human Performance, 16(2), 250-279.
- Hancock, J. I., Allen, D. G., Bosco, F. A., McDaniel, K. R., & Pierce, C. A. (2013). Meta-analytic review of employee turnover as a predictor of firm performance. *Journal of Management*, 39(3), 573-603.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. (2006). *Multivariate data analysis*. Uppersaddle River.
- Hang-Yue, N., Foley, S., & Loi, R. (2005). Work role stressors and turnover intentions: A study of professional clergy in Hong Kong. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(11), 2133-2146.
- Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management journal*, 49(2), 305-325.
- Harpert, V. L. (2013). Job Satisfaction, perceived availability of job alternatives and turnover intentions. Master Of Business Administration Program.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Griffeth, R. W. (2012). Reviewing employee turnover: Focusing on proximal withdrawal states and an expanded criterion. *Psychological Bulletin*, 138(5), 831-858.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H. & Henderson, D.(2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The leadership Quarterly*. 19(2) 161-177
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434-1452.

- Luu Trong Tuan(2016) How servant leadership nurtures knowledge sharing : The mediating role of public service motivation. *International Journal of Public Sector Management*. 29(1) 91-10
- Iverson, R. D. (1993). Employee intent to stay: An empirical test of a revision of the Price and Mueller model.
- Jex, S. M., Beehr, T. A., & Roberts, C. K. (1992). The meaning of occupational stress items to survey respondents. *Journal of applied psychology*, 77(5), 623.
- Jones, D. A., Newman, A., Shao, R., & Cooke, F. L. (2019). Advances in employee-focused micro-level research on corporate social responsibility: Situating new contributions within the current state of the literature. *Journal of Business Ethics*, 157(2), 293-302.
- Jones, D. A. (2010). Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 857-878.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction - job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3), 376.
- Kim, H. L., Rhou, Y., Topcuoglu, E., & Kim, Y. G. (2020). Why hotel employees care about Corporate Social Responsibility (CSR): Using need satisfaction theory. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102505.
- Kim, J., Song, H. J., & Lee, C. K. (2016). Effects of corporate social responsibility and internal marketing on organizational commitment and turnover intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 55, 25-32.
- Kim, S., & Ferguson, M. T. (2018). Dimensions of effective CSR communication based on public expectations. *Journal of*

- Marketing Communications, 24(6), 549-567.
- Kim, S., & Ferguson, M. T. (2019). Are high-fit CSR programs always better? The effects of corporate reputation and CSR fit on stakeholder responses. *Corporate Communications: An International Journal*, 24(3), 471-498.
- Kadushin, G., & Kulys, R.(1995). Job satisfaction among social work discharge planners. *Health & Social Work*, 20(3), 174-186.
- Kania, J. V. & Oakley, M. W., 2003, *Design for Giving: Understanding What Motivates Corporate Philanthropy*, FSG Perspectives on Corporate Philanthropy(Winter 2003), Foundation Strategy Group, LLC
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 285-308.
- Kim, H. R., Lee, M., Lee, H. T., & Kim, N. M. (2010). Corporate social responsibility and employee - company identification. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 557-569.
- Konczak, L. J., Stelly, D. J., & Trusty, M. L. (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: Development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), 301-313.
- Konovsky, M. A., & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 698-707.
- Kotler,P., & Lee,N., 2005, *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and your Cause*, Hoboken, NJ:John Wiley & Sons.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.

- Lazarus, R. S. (1991). Progress on a cognitive-motivational-relational theory of emotion. *American psychologist*, 46(8), 819.
- Lee, E. M., & Yoon, S. J. (2020). The effect of customer perceived ethicality on loyalty and purchase intention: The mediating role of emotional attachment. *Journal of Business Research*, 117, 686-697.
- Lee, S., Choi, Y., & Yoo, S. (2020). The impact of corporate social responsibility on employees' turnover intentions: A cross-cultural investigation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), 2544-2555.
- Lepisto, D. A., & Pratt, M. G. (2017). Meaningful work as realization and justification: Toward a dual conceptualization. *Organizational Psychology Review*, 7(2), 99-121.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434-1452.
- Lin, C. P., Lyau, N. M., Tsai, Y. H., Chen, W. Y., & Chiu, C. K. (2010). Modeling corporate citizenship and its relationship with organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 95(3), 357-372.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434-1452.
- Lips-Wiersma, M., & Wright, S. (2012). Measuring the meaning of meaningful work: Development and validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS). *Group & Organization Management*, 37(5), 655-685.
- Lysova, E. I., Allan, B. A., Dik, B. J., Duffy, R. D., & Steger, M. F. (2019). Fostering meaningful work in organizations: A

- multi-level review and integration. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 374-389.
- Nord, W. R., Brief, A. P., Atieh, J. M., & Doherty, E. M. (1988). Work values and the conduct of organizational-behavior. *Research in organizational behavior*, 10, 1-42.
- Maignan. I. & Ferrell. O. C., 2000, Measuring Corporate Citizenship in Two Countries: The Case of the United States and France, *Journal of Business Ethics*, Vol.23, No.3. 283-297
- Maignan, I., Ferrell, O. C., & Hult, G. T. M. (1999). Corporate citizenship: Cultural antecedents and business benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 455-469.
- Masten, A. S., & Reed, M. J. (2002). Resilience in development.[In:] CR Snyder, SJ López (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 74 - 88).
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37.
- Mcguire. J. W., 1963, *Business and Society*. New York: McGraw-Hill
- Memon, M. A., Salleh, R., Baharom, M. N. R., & Harun, H. (2014). Personorganization fit and turnover intention: The mediating role of employee engagement. *Global Business and Management Research*, 6(3), 205.
- Memon, M. A., Salleh, R., Harun, H., Rashid, R. A., & Bakar, Z. A. (2014).
- Michaelson, C., Pratt, M. G., Grant, A. M., & Dunn, C. P. (2014). Meaningful work: Connecting business ethics and organization studies. *Journal of Business Ethics*, 121(1), 77-90.

- Mirvis, P. (2012). Employee engagement and CSR: Transactional, relational, and developmental approaches. *California Management Review*, 54(4), 93-117.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
- Ng, T. W., & Sorensen, K. L. (2008). Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and work attitudes: A meta-analysis. *Group & Organization Management*, 33(3), 243-268.
- Neill, M. W., & Saunders, N. S. (2008). Servant leadership: Enhancing quality of care and staff satisfaction. *The Journal of Nursing Administration*, 38(9), 395-400.
- Training, engagement, social exchange ideology and employee turnover: A proposed moderated mediation conceptual framework. *Australian Journal of Basic, & Applied Sciences*, 8(5), 151-156.
- McFarland, D. E., 1982, *Management and Society* Englewood Cliffs, New York:Prentice-Hall
- Memon, M. A., Salleh, R., & Baharom, M. N. R. (2015). Linking Person-Job Fit, Person-organization fit, employee engagement and turnover intention: A three-step conceptual model. *Asian Social Science*, 11(2), 313.
- Mobley, W. H. (1982). Employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
- Mobley, W. H. (1982). Some unanswered questions in turnover and withdrawal research. *Academy of management review*, 7(1), 111-116.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied psychology*, 63(4), 408.

- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of marketing*, 58(3), 20-38.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage.
- Mueller, K., Hattrup, K., Spiess, S. O., & Lin-Hi, N. (2012). The effects of corporate social responsibility on employees' affective commitment: A cross-cultural investigation. *Journal of applied psychology*, 97(6), 1186.
- Oldham, G. R., Hackman, J. R., & Pearce, J. L. (1976). Conditions under which employees respond positively to enriched work. *Journal of applied psychology*, 61(4), 395.
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787-818.
- Park, J., Lee, H., & Kim, C. (2014). Corporate social responsibilities, consumer trust and corporate reputation: South Korean consumers' perspectives. *Journal of Business Research*, 67(3), 295-302.
- Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377-393.
- Park, T. Y., & Shaw, J. D. (2013). Turnover rates and organizational performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 268-309.
- Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2013). A systematic literature review of servant leadership theory in organizational contexts. *Journal of Business Ethics*, 113(3), 377-393.
- Panaccio, A., Henderson, D. J., Liden, R. C., Wayne, S. J., & Cao, X. (2015). Toward an understanding of when and why servant leadership accounts for employee extra-role behaviors. *Journal*

- of Business and Psychology, 30(4), 657-675.
- Pattakos, A. (2010). Prisoners of our thoughts: Viktor Frankl's principles for discovering meaning in life and work. Berrett-Koehler Publishers.
- Pattakos, A., & Dundon, E. (2017). Discovering meaning through the lens of work. *Journal of Constructivist Psychology*, 30(1), 42-49.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Rasool, S. F., Samma, M., Anjum, A., Munir, M., & Khan, T. M. (2021). Relationship between environmental responsibility and employee green behaviour: Implications for green human resource management. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(4), 1226-1239.
- Rego, A., Ribeiro, N., & Cunha, M. P. (2021). Authentic leadership and corporate social responsibility: The mediating role of employees' affective commitment and the moderating role of ethical leadership. *Journal of Business Research*, 130, 308-319.
- Peterson, D. K. (2004). The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. *Business & society*, 43(3), 296-319.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of management journal*, 24(3), 543-565.
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrancer stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 438-454.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R., 2006, *Strategy and Society: Link between Competitive and Corporate Social Responsibility*, *Harvard Business Review*, December 2006. 78-92

- Rahman, N., & Post, C. (2012). Measurement issues in environmental corporate social responsibility (ECSR): Toward a transparent, reliable, and construct valid instrument. *Journal of Business Ethics*, 105(3), 307-319.
- Rapaport, R., & Bailyn, L. (1998). *Rethinking life and work*. Waltham, MA: Pegasus Communications.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(5), 825.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in organizational behavior*, 30, 91-127.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S., & Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863-871.
- Schmeltz, L. (2012). Consumer-oriented CSR communication: focusing on ability or morality? *Corporate Communications: An International Journal*, 17(1), 29-49.
- Schnell, T., Höge, T., & Pollet, E. (2013). Predicting meaning in work: Theory, data, implications. *The Journal of Positive Psychology*, 8(6), 543-554.
- Smith. C. N., 2003, *Corporate Social Responsibility: Whether or How?* *California Management Review*, Vol.45, No.4. 52-76

- Sethi, S. P., 1975, Dimension of Corporate Social Responsibility, The Analytical Framework, California Management Review, Vol.17, No.3, 58-64
- Shen, J., & Benson, J. (2016). When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior. *Journal of Management*, 42(6), 1723-1746.
- Singh, J. (1998). Striking a balance in boundary-spanning positions: An investigation of some unconventional influences of role stressors and job characteristics on job outcomes of salespeople. *Journal of marketing*, 62(3), 69-86.
- Spears, L. C.(1995) *Insight on leadership: Service, stewardship, spirit and servant leadership*. New York: John Willey & Sons, Inc
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage Publications.
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton, J., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization science*, 16(5), 537-549.
- Steel, R. P., & Ovalle, N. K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of applied psychology*, 69(4), 673.
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of career Assessment*, 20(3), 322-337.
- Šverko, B., & Vizek Vidović, V. (1995). Studies of the meaning of work: Approaches, models and some of the findings. *Life roles, values and careers*, 3-21.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-47). Brooks/Cole.
- Tian, Q., & Robertson, J. L. (2019). How and when does perceived

- CSR affect employees' engagement in voluntary pro-environmental behavior? *Journal of Business Ethics*, 155(2), 399-412.
- Terborg, J. R., & Lee, T. W. (1984). A predictive study of organizational turnover rates. *Academy of Management Journal*, 27(4), 793-810.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of management review*, 15(4), 666-681.
- Tnay, E., Othman, A. E. A., Siong, H. C., & Lim, S. L. O. (2013). The influences of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 97, 201-208.
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees. *Academy of management journal*, 40(3), 658-672.
- Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of business ethics*, 85(4), 411-427.
- Turker, D. (2009). How corporate social responsibility influences organizational commitment. *Journal of Business ethics*, 89(2), 189.
- Vandenberg, R. J., & Nelson, J. B. (1999). Disaggregating the motives underlying turnover intentions: When do intentions predict turnover behavior?. *Human relations*, 52(10), 1313-1336.
- van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- van Dierendonck, D., & Nuijten, I. (2011). The servant leadership

- survey: Development and validation of a multidimensional measure. *Journal of Business and Psychology*, 26(3), 249-267.
- van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., de Windt, N., & Alkema, J. (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 544-562.
- Wang, H., Tong, L., Takeuchi, R., & George, G. (2016). Corporate social responsibility: An overview and new research directions: Thematic issue on corporate social responsibility. *Academy of Management Journal*, 59(2), 534-544.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology* 95(3) 517-529
- Wefald, A. J., Smith, M. R., Savastano, T. C., & Downey, R. G. (2008). A structural model of workload, job attitudes, stress, and turnover intentions.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review*, 26(2), 179-201.
- Wrzesniewski, A., Dutton, J. E., & Debebe, G. (2003). Interpersonal sensemaking and the meaning of work. *Research in organizational behavior*, 25, 93-135.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of research in personality*, 31(1), 21-33.
- Yoshida, D. T., Sendjaya, S., Hirst, G., & Cooper, B. (2014). Does servant leadership foster creativity and innovation? A multi-level mediation study of identification and prototypicality. *Journal of Business Research*, 67(7), 1395-1404.

**Perceived Corporate Social Responsibility  
on Turnover Intention :**

**Role of Meaning of Work and Moderating  
Effect of Servant leadership**

Seung-won, Lee

Abstract

In the process of achieving rapid growth centered on large corporations led by the government, there was insufficient awareness of corporate ethics and social responsibilities and roles. In the recent era of the 4th Industrial Revolution, CSR activities of companies are considered more important in order to pursue new economic growth and sustainable development and to create advanced economic activities. It is very important to examine the effect of corporate social responsibility on the turnover intention of members. Therefore, this study aims to find out the effect of perceived CSR on turnover intention through the meaning of work and at the same time to demonstrate the effect of the meaning of work controlled by servant leadership on turnover intention. In addition, it was intended to reveal that servant leadership

accelerates the positive influence of perceived CSR.

In order to verify the research hypothesis, this study used a total of 413 data, excluding unfaithful answers such as incomplete, out of 700 questionnaires collected at three points in Korea by workers of various types and sizes. The reliability and validity of the collected data were verified by SPSS 23.0 and AMOS 22.0.

As a result of the study, perceived CSR had a positive (+) effect on the meaning of work, and perceived CSR had a negative (-) effect on the intention to turnover. It was confirmed that the meaning of work had a negative (-) effect on the intention to turnover, and the meaning of work played an incomplete mediating role in the effect of perceived CSR and the intention to turnover. In addition, it was confirmed that servant leadership regulated the relationship between CSR and the meaning of work.

This study has theoretical implications in that it empirically investigated the mediating effect of the meaning of work and the moderating effect of servant leadership in the meaning of perceived CSR and work between perceived CSR and job change intention. In addition, there is a practical implication in that it demonstrated the necessity of servant leadership.

**Keywords** : Perceived Corporate Social Responsibility, Turnover Intention, Role of Meaning of Work and Moderating Effect of Servant leadership

# 설문지

안녕하십니까?

바쁘신 와중에도 귀중한 시간을 내어 설문에 응해주심에 진심으로 감사의 말씀을 드립니다. 귀하께서 응답해 주신 설문지는 기업의 사회적 책임 수행과 관련된 조직 구성원들의 인식, 태도, 행동이 무엇인지 알아보기 위한 것입니다. 개인의 경험이나 태도는 독특하며 그 자체로 소중하기 때문에 옳거나 그른 답은 없으며, 익명성이 절대적으로 보장되므로 여러분께서 행동하고 생각하고 느끼시는 대로 솔직하게 대답해 주시기 부탁드립니다. 여러분께서 대답하신 내용은 상기 목적 이외에는 절대 사용되지 않을 것입니다.

본 설문지의 작성에 예상되는 소요시간은 약 10~12분입니다. 여러분의 답변은 조직 내 행복 증진을 위한 귀중한 자료를 얻는데 큰 도움이 되오니 한 문항도 빠짐없이 성심 성의껏 답해 주시길 간곡히 부탁드립니다.

귀한 시간 내어 주셔서 다시 한 번 진심으로 감사 드립니다.

※ 설문지 예제

아래의 예제에 대해 다음과 같이 답변해 주십시오.

문항예제	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
해는 동쪽에서 뜬다.	①	②	③	④	⑤

위의 문항에 전혀 동의하지 않으면 ①에, 완전히 동의하면 ⑤에 체크(✓) 하여 주시기 바랍니다.

I. 아래 문항들을 잘 읽어 주시고 귀하의 생각을 솔직하게 응답하여 주시기 부탁드립니다. 각 문항에 대해 동의하시는 정도에 체크해 주시면 됩니다.

문 항	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1. 내가 속한 회사(조직)는 자연 환경을 보호하고 개선하기 위한 활동들에 참여한다.	①	②	③	④	⑤
2. 내가 속한 회사(조직)는 자연 환경에 부정적인 영향을 주지 않기 위해 노력한다.	①	②	③	④	⑤
3. 내가 속한 회사(조직)는 미래 세대들을 고려한 지속 가능한 성장을 목표로 한다.	①	②	③	④	⑤
4. 내가 속한 회사(조직)는 사회의 안녕(행복)을 증진시키기 위한 캠페인이나 프로젝트들에 참여(기여)한다.	①	②	③	④	⑤
5. 내가 속한 회사(조직)는 공익을 위한 사회 단체나 자선 단체에 기부금을 낸다.	①	②	③	④	⑤
6. 내가 속한 회사(조직)는 사회에 대한 사회적 책임 수행의 중요성을 강조한다.	①	②	③	④	⑤
7. 내가 속한 회사(조직)의 정책은 임직원들이 자신들의 기술과 경력을 계발하도록 격려한다.	①	②	③	④	⑤
8. 내가 속한 회사(조직)의 경영진은 임직원들의 욕구들과 필요들에 관심이 많다.	①	②	③	④	⑤
9. 내가 속한 회사(조직)는 임직원들의 성장과 발전을 격려하고 지원한다.	①	②	③	④	⑤
10. 내가 속한 회사(조직)는 고객들에게 제품들에 대한 정확하고 충분한 정보들을 제공한다.	①	②	③	④	⑤
11. 내가 속한 회사(조직)는 단순히 법적 요구 조건(기준)들을 충족하는 것을 넘어서서, 고객들의 권리를 존중한다.	①	②	③	④	⑤
12. 고객을 만족시키는 것은 우리 회사(조직)에 매우 중요하다.	①	②	③	④	⑤

II. 아래 문항들을 잘 읽어 주시고 귀하의 생각을 솔직하게 응답하여 주시기 부탁드립니다. 각 문항에 대해 동의하시는 정도에 체크해 주시면 됩니다.

문 항	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1. 나의 상사(리더)는 업무와 관련된 무언가가 잘못되어 가고 있을 때, 그 상황에 대해 솔직하게 말한다.	①	②	③	④	⑤
2. 나의 상사(리더)는 내 문제에 대해 상의할 때, 경청하고 공감하며 도움을 주려고 한다.	①	②	③	④	⑤
3. 내가 만약 개인적인 문제를 겪는다면, 나는 내 상사(리더)에게 도움을 청할 것이다.	①	②	③	④	⑤
4. 내 상사(리더)는 의사 결정을 할 때, 내 이익을 상사 자신의 이익보다 우선시한다.	①	②	③	④	⑤
5. 내 상사(리더)는 공동체(community)에 보답하는 것이 중요하다고 강조한다.	①	②	③	④	⑤
6. 내 상사는 내가 가장 좋다고 느껴지는 방식(혹은 내가 가장 원하는 방식)으로 어려운 상황들을 처리할 자유를 준다.	①	②	③	④	⑤
7. 내 상사(리더)는 성공(성취)을 하기 위해 윤리적인 원칙들을 포기하거나 타협하지 않는다.	①	②	③	④	⑤

III. 아래 문항들을 잘 읽어 주시고 귀하의 생각을 솔직하게 응답하여 주시기 부탁드립니다. 각 문항에 대해 동의하시는 정도에 체크해 주시면 됩니다.

문 항	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통 이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1. 나는 의미 있는 일을 하고 있다.	①	②	③	④	⑤
2. 나는 다시 태어나도 지금 하는 일을 선택할 것이다.	①	②	③	④	⑤
3. 내가 현재 수행하고 있는 업무는 의미 있고 중요하다.	①	②	③	④	⑤
4. 내가 하는 일은 이 세상을 좀 더 좋은 곳으로 만드는 데 기여한다.	①	②	③	④	⑤
5. 내가 하는 일은 내 삶에서 가장 중요한 것들 중 하나이다.	①	②	③	④	⑤

IV. 아래 문항들을 잘 읽어 주시고 귀하의 생각을 솔직하게 응답하여 주시기 부탁드립니다. 각 문항에 대해 동의하시는 정도에 체크해 주시면 됩니다.

문 항	전혀 그렇지 않다	대체로 그렇지 않다	보통이다	대체로 그렇다	매우 그렇다
1. 귀하께서는 얼마나 종종 현재 직장을 그만 두시겠다는 생각을 하십니까?	①	②	③	④	⑤
2. 만약 가능하다면, 귀하께서는 새로운 직장을 구하고 싶은 마음이 얼마나 크십니까?	①	②	③	④	⑤
3. 귀하께서는 다음 일년 안에 현재의 직장을 그만 두고 새로운 직장을 구하려는 마음이 얼마나 크십니까?	①	②	③	④	⑤

IV. 다음 문항은 연구목적에 따라 분류하기 위한 항목입니다. 해당하는 번호에 체크(✓)하여 주시기 바랍니다.

설 문 항 목	구 분
1. 성 별	① 남      ② 여
2. 연 령	① 20세 이상~30세 미만    ② 30세 이상~40세 미만 ③ 40세 이상~50세 미만    ④ 50세 이상~60세 미만
3. 학 력	① 고졸이하      ② 전문대졸      ③ 대졸      ④ 대학원 이상
4. 근속연수	① 2년 미만    ② 2년 이상~5년 미만    ③ 5년 이상~10년 미만 ④ 10년 이상~15년 미만    ⑤ 15년 이상~20년 미만    ⑥ 20년 이상
5. 직 급	① 사원      ② 대리      ③ 과장 ④ 차장      ⑤ 부장      ⑥ 임원 및 기타

설문에 응해주셔서 진심으로 감사드립니다.